



## **SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN**

# **KOMMUNIKATION OCH STRESS**

## **EN STUDIE OM FÖRMÅNSSYSTEMET INOM SJUKVÅRDEN**

**Louise Andersson**  
**Rebecka Simonsson**

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Elena Bogdanova
Examinator:	Bertil Rolandsson

### **Abstract**

Uppsats/Examensarbete: 15 hp  
Program och/eller kurs: Personalvetarprogrammet  
Nivå: Grundnivå  
År: 2015  
Handledare: Elena Bogdanova  
Examinator: Bertil Rolandsson  
Förmånssystem, arbetstillfredsställelse, Effort-Reward Imbalance model, välmående, informations- och kommunikationskanaler,  
Nyckelord: intern marknadsföring.

Syftet med vår uppsats är att undersöka uppfattningar och tolkningar hos sjuksköterskor och undersköterskor gällande förmånssystemet på ett sjukhus inom offentlig sektor. Med hjälp av intervjuer ska vi se om det är på grund av bristen av kommunikation som inte förmånssystemet utnyttjas samt kunna sänka den upplevda stressen genom förmånssystemet. Vidare vill vi även se över förmånssystemet och undersöka utvecklingsmöjligheterna. Vår studie genomförs på avdelning X på ett sjukhus inom offentlig sektor.

Tidigare forskning kring förmånssystem är begränsat och vi har därför koncentrerat oss på studier med liknande innebörd som exempelvis belöningsystem. Vidare så har vi identifierat teorier och tidigare forskning som påverkar upplevelsen av förmånssystemet. Vi har använt oss av det konceptuella ramverket arbetstillfredsställelse som vi anser leder till välmående som förklaras ytterligare i ERI-modellen och detta fungerar endast i praktiken genom tydlig kommunikation mellan alla involverade parter. Vi blandar i teoriavsnittet teori, konceptuella ramverk samt tidigare forskning då dessa är tätt sammankopplade.

Denna uppsats har en kvalitativ ansats där vi först genomförde semi-strukturerade intervjuer med en Hr-strateg och en Hr-specialist för att få underlag för hur organisationen tolkar och upplever förmånssystemet. Därefter genomfördes semi-strukturerade intervjuer med tre undersköterskor och tre sjuksköterskor på avdelning X för att se hur de tolkar och upplever förmånssystemet. Empirin har kodats, tematiserats och analyserats utifrån medarbetarnas tolkningar och uppfattningar.

I resultatet ser vi stora skillnader mellan organisationen och medarbetarnas tolkningar och hur de upplever förmånssystemet på arbetsplatsen. Organisationen har en uppfattning om att medarbetarna har en tydlig bild över vart information finns att tillgå och vad som ingår i förmånssystemet, vilket är en uppfattning som inte stämmer överens med medarbetarnas upplevelse. Resultatet visar även att det krävs goda arbetsförhållanden och bra kommunikation för att de anställda ska kunna och vilja använda förmånssystemet som det är tänkt att nyttjas. I diskussionen presenterar vi bl.a att medarbetarna har svårt att se fördelarna med ett förmånssystem då de basala behoven inte är tillfredsställda, med exempelvis stress som en faktor som påverkar välmåendet negativt. Vi diskuterar informations- och kommunikationskanaler samt intern marknadsföring som ett sätt att nå ut med förmånssystemet.

## **Förord**

Tack till våra intervjupersoner för medverkan, avdelning X och Svante Osbeck för all hjälp! Tack även till Yvonne Berger för all hjälp. Stort tack Elena Bogdanova för god handledning och värdefulla kommentarer under uppsatsens gång!

Tack!

Louise Andersson & Rebecka Simonsson

Göteborg juni 2015

<b>1. Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Frågeställningar.....	3
1.4 Vårdavdelning X.....	3
<b>2. Teori och tidigare forskning.....</b>	<b>3</b>
2.1 Kommunikation & Informationskanaler.....	4

2.2 Effort-Reward Imbalance model.....	5
2.3 Arbetstillfredsställelse.....	9
2.4 Välmående.....	10
<b>3. Metod.....</b>	<b>13</b>
3.1 Metodval.....	13
3.2 Tillvägagångssätt.....	13
3.3 Urval.....	14
3.4 Analysmetod.....	15
3.5 Reliabilitet och validitet.....	16
3.6 Etiska övervägande.....	17
3.7 Metoddiskussion.....	17
<b>4. Resultat och analys.....</b>	<b>18</b>
4.1 Hur ser förmånssystemet se ut?.....	19
4.2 Kommunikationskanaler & intern marknadsföring.....	20
4.3 Trivsel och stress.....	23
4.4 Förmånssystemet- en pågående process.....	24
4.5 ”Det ska vara samma förmåner för alla”.....	26
<b>5. Diskussion.....</b>	<b>28</b>
5.1 Hur ser förmånssystemet se ut?.....	28
5.2 Kommunikationskanaler & intern marknadsföring.....	29
5.3 Trivsel och stress.....	30
5.4 Förmånssystemet- en pågående process.....	31
5.5 ”Det ska vara samma förmåner för alla”.....	32
<b>6. Slutsatser.....</b>	<b>33</b>
<b>7. Vidare forskning.....</b>	<b>34</b>
<b>8. Referenser.....</b>	<b>36</b>
Bilagor	
Bilaga 1 - Intervjumall, förmånssystem, Hr-Strategier	
Bilaga 2 - Intervjumall, förmånssystem, medarbetare	
Bilaga 3 - Dokument, förmåner på Sahlgrenska Universitetssjukhuset intranät	

## 1. Inledning

I denna del inleds vårt arbete med bakgrund, beskrivning av organisationen och enheten. Detta utgör vår problemformulering som leder fram till vårt syfte och våra frågeställningar.

### 1.1 Bakgrund

Den här studien syftar till att undersöka uppfattningar och tolkningar kring förmånssystemet hos

sjuksköterskor och undersköterskor inom offentlig sektor. Vi tror att det idag finns en upplevd stress hos sjuksköterskor och undersköterskor inom vården som visar sig i ett lägre mått av arbetstillfredsställelse och välmående. Vidare anser vi att denna ohälsa går att reglera, till viss del, genom förmånssystemet men att det saknas kommunikation om förmånssystemet som gör att det inte nyttjas av de anställda. Därför vill vi undersöka om det finns ett samband mellan upplevd stress och kommunikation om förmånssystemet genom att göra en inventering av medarbetarnas uppfattning av det nuvarande förmånssystemet. Vi hoppas även att studien ska bidra till utvecklingsmöjligheter kopplade till förmåner. Vår önskan är att med hjälp av denna studie bidra med kunskap till det personalvetenskapliga området och identifiera förmåner som kan hjälpa organisationer att behålla frisk personal och vara en attraktiv arbetsgivare. Vårt primära intresse är fenomenet förmånssystem och inte den specifika organisationen vi har gjort vår studie på.

Referensramarna inom arbetslivet samt det samhällsövergripande meningssammanhanget har gått från en kollektivistisk sammanhållning till ett individuellt ansvarstagande. Vilket har skapat en större press på arbetsgivaren att vara attraktiv genom att erbjuda förmåner som passar diverse individer inom arbetslivet (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006).

Förmåner kan benämnas och tolkas på många olika sätt. Skatteverket definierar förmåner på följande sätt: "Förmåner är all form av 'ersättning för arbete' som en anställd kan få i annat än kontanter. En förmån uppkommer i princip så snart arbetsgivaren bekostar en privat levnadskostnad åt en anställd." (Skatteverket, 2014). Andra ord som används istället för förmåner är exempelvis personalbefrämjande aktiviteter och belöningar. Enligt Heneman (2002) är belöning sammankopplat med förmåner och en form av belöning är lön. Tidigare studier har gjorts för att utröna medarbetares inställningar till sin arbetsmiljö och vilka belöningar som de ansett vara viktigast. Flera studier har framhållit att icke-monetära belöningar är av större betydelse än monetära belöningar (Furness, 2005). Belöningar kommer i många olika former och brukar delas in i kategorierna; monetära, sociala och psykologiska. Dock förknippar människor oftast belöningar med monetära medel (Paul & Alm, 1991).

Effort- and reward modellen (ERI-modellen) är en stressmodell som vi kommer att behandla och vidareutveckla i vårt teoretiska ramverk. På svenska översätts den till ansträngnings- och belöningsmodellen och fokuserar på vad arbetet eller arbetsrollen kan erbjuda individen. Enligt ERI-modellen måste stora ansträngningar inom arbetet leda till en motsvarande belöning från arbetsgivarens sida, eftersom obalans dem emellan ökar risken för ohälsa (Allvin et al., 2006).

I början av 2000-talet lämnade många sjuksköterskor sina tillsvidareanställningar i landstinget för

att istället jobba för bemanningsbranschen (Allvin et al., 2006). Detta berodde på ett missnöje av de neddragningar och rationaliseringar som pågick inom vården. Ekonomin sköt undan det moraliska åtagandet och värderingsgrunden gick förlorad. Konsekvenserna blev en tyngre arbetsbörda, ökade krav och en sämre löneutveckling för de sjuksköterskor som var kvar inom landstinget. I samband med detta så ökade ohälsan, främst i form av stressrelaterade orsaker, hos yrkeskategorier inom vården (Allvin et al., 2006).

År 2013 betalades totalt 37,6 miljarder kronor ut i sjukersättning (Försäkringskassan, 2014a). Antalet sjukskrivna och sjukpenningtalet fortsätter att öka, liksom ny- beviljandet av sjuk- och aktivitetsersättning (Försäkringskassan, 2014b). Att som arbetsgivare ge stöd till arbetstagare har visat sig gynna organisationen genom ett högt mått av arbetstillfredsställelse, positiva attityder gentemot arbetsgivare och organisation samt en högre arbetsprestation (Allvin et al., 2006). För personalvetare är det viktigt att hitta verktyg i arbetet som gör att organisationen kan behålla personal med ett högt mått av arbetstillfredsställelse samt att attrahera rätt medarbetare för rätt jobb, samtidigt som kostnaderna hålls nere.

## **1.2 Syfte**

Vi tror att det finns en upplevd stress hos medarbetarna på arbetsplatsen som hade kunnat reglerats med hjälp av förmånssystemet, men att det saknas en kommunikation om förmånssystemet som ligger till grund för att detta inte nyttjas. Därför vill vi, genom att undersöka uppfattningar och tolkningar hos sjuksköterskor och undersköterskor, ta reda på om detta samband existerar. Dessutom vill vi se över det nuvarande förmånssystemet och undersöka utvecklingsmöjligheter.

## **1.3 Frågeställningar**

Vårt syfte preciseras i följande frågeställningar:

- Hur uppfattar och tolkar undersköterskor och sjuksköterskor organisationens förmånssystem?
- Vilka aspekter av förmånssystemet anser medarbetarna kan förbättras och utvecklas?
- Hur bidrar förmånssystemet till arbetstillfredsställelse och välmående för de anställda?
- Hur upplever medarbetarna att förmånssystemet kommuniceras?

## **1.4 Vårdavdelning X**

Våra intervjuer genomförs på en specifik vårdavdelning på ett sjukhus. Vårdavdelning X bedrivs i projektform under två till tre år. Avdelningen har 14 vårdplatser och 24 medarbetare som tar emot patienter med olika typer av tarmsjukdomar. Projektets främsta direktiv är att tänka nytt och utmana det etablerade systemet inom dagens sjukvård genom att låta medarbetarna hitta det mest fördelaktiga arbetssättet på en vårdavdelning. Syftet med denna avdelning är medarbetarna ska hitta innovativa lösningar som hela Sveriges sjukvård kan inspireras av. De innovativa lösningarna förväntas bidra till en vårdavdelning med lägre sjukfrånvaro, lägre kostnader, kortare vårdtider och högre upplevd kvalitet för patienten. Projektet försöker eftersträva en ny fördelning som kräver mindre personal än på en traditionell vårdavdelning och ett mål är att ha en jämn fördelning mellan sjuksköterskor och undersköterskor då det idag ofta råder en obalans här (Anonym källa).

## **2. Teori och tidigare forskning**

I detta stycke går vi igenom teori och tidigare forskning som vi sedan använder för analysen av det empiriska underlaget. Vi blandar här teoretiska perspektiv och tidigare forskning då dessa är tätt sammankopplade. Vi tror att förmånssystemets framgång ligger i hur förmåner förmedlas och den kommunikation som råder internt på arbetsplatsen. Därför diskuterar vi kommunikation först i detta avsnitt, då inga insatser för att minska upplevd stress kommer ge effekt om de anställda inte får kännedom om det. ERI-modellen följer därefter för att förklara hur arbetsprestationer måste mötas med motsvarande belöningar, annars kan medarbetarna uppleva stress och ohälsa i sitt yrke. Slutligen kopplar vi ERI-modellen och kommunikation för att förklara arbetstillfredsställelse och välmående i en organisation.

### **2.1 Kommunikation & Informationskanaler**

Ett förmånssystem kan inte påverka arbetstillfredsställelse och välmående om det inte kommuniceras rätt till de anställda. Organisationer av större storlek utmärks av ett informationsflöde som kontinuerligt ökar och därmed kräver strukturering. Det finns idag personaltidningar, lagar och avtal som reglerar information på arbetsplatsen. Även informationsteknikens inträde i samhället har skapat nya informationsvägar inom organisationer som internet, intranät eller extranät (Strid, 1999). Det finns ett behov i större organisationer av att förkorta informationsvägar, minska ryktesspridning och förvrängd information samt öka deltagandet i organisationen. Strid (1999) menar att kommunikationen skapar organisationen och inte tvärtom. Det innebär att alla verktyg som används för kommunikation på en arbetsplats kan utformas så att de funkar i praktiken, då organisationen sedan formas efter det

kommunikationsverktyget.

Det finns, enligt Strid (1999) olika typer av kommunikation som påverkar en arbetsplats där de vanligaste är intern kommunikation, intern marknadsföring, relationik och intern information. Intern kommunikation beskriver de budskap som sker mellan individer i en organisation och kan vara både muntliga och skriftliga. När personalen marknadsför organisationen för omvärlden genom informella kanaler så råder intern marknadsföring. Relationik handlar om budskapets sociala karaktär och intern information karakteriseras av kommunikation mellan människor som tillsammans arbetar för att uppnå ett bestämt mål.

Strid (1999) och Heide, Johansson och Simonsson (2005) beskriver det gamla synsättet där en organisation ses som en sluten enhet där kommunikationen är oberoende av andra intressenter. Strid (1999) ifrågasätter vart gränsen dras mellan organisation och omgivning och menar att gränser för vad som är extern och intern kommunikation bör sättas utefter syftet med kommunikationen. Heide et. al (2005) drar paralleller mellan organisationens struktur och hur denna påverkar kommunikationsprocesserna samt att organisationer är sociala system som hålls ihop genom en gemensam kultur. Kulturen är det som utgör organisationen och kulturen återskapas när individer inom organisationen interagerar. Kulturen kan därmed sägas produceras och reproduceras genom de fyra kommunikativa moment som beskrivits av Strid (1999), högre upp i detta stycke. Vidare utvecklar Strid (1999) att det finns ett två sätt att betrakta organisationen på gällande intern och extern kommunikation. Det ena är intressentperspektivet där organisationen är en målstyrd struktur som strävar efter att utföra vissa prestationer eller nå vissa mål. Det andra är arenaperspektivet som ser organisationen som en helhet, men som byggts upp av olika individer och grupper som interagerat med diverse intressen i organisationen. Intressenter är personer vars existens organisationen är beroende av samt individer som själva är beroende av företaget för att förverkliga sina egna personliga mål. Organisationen blir en arena där olika intressenter bidrar med något och får något i utbyte.

Heide et. al (2005) beskriver intern kommunikation som viktigt för att individer inom organisationen ska förstå och acceptera organisationens mål för att sedan handla därefter. Strid (1999) beskriver intern kommunikation som en avgörande faktor för att organisationen ska fungera. Det är inte bara sändaren, utan även mottagaren, som värderar kommunikation på arbetsplatsen för att få veta vad som ska göras, hur det ska göras, varför samt vad resultatet av handlingen ska bli. Det finns en skillnad mellan formell och informell interninformation (Strid, 1999) där formell information initieras uppifrån av ledningen och informell information sker på ett horisontellt plan



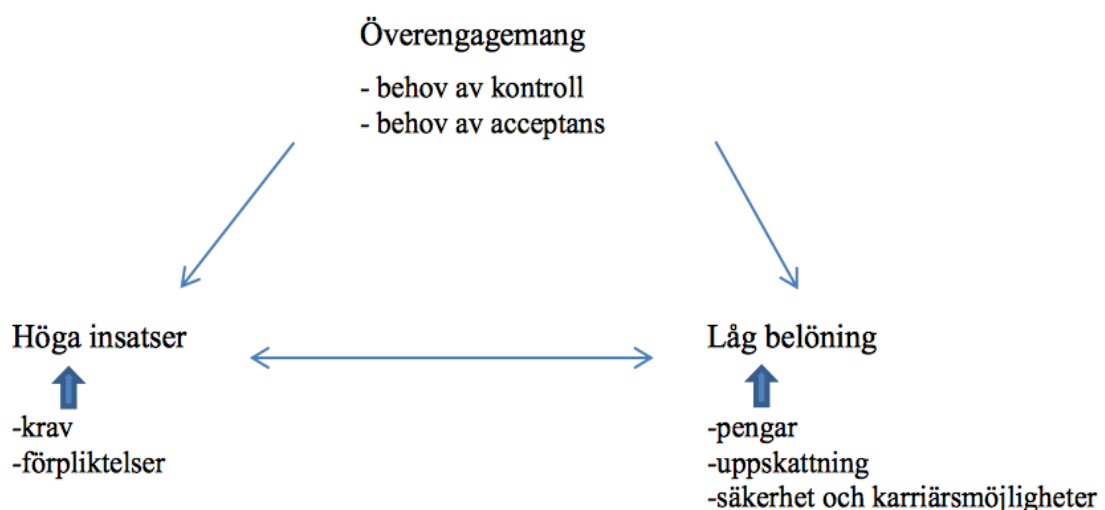
mellan personalen. Strid (1999) tar upp, precis som Heide et. al (2005), att organisationsstrukturen spelar en stor roll för kommunikationsprocessen. Utbildning, såväl intern som extern, samt ökad kompetens hos personalen ökar även kravet på informella strukturer eller kontinuerligt föränderliga organisationsstrukturer (Strid, 1999). Detta för att skapa flexibilitet, snabbhet samt att ta vara på mänsklig kompetens på en arbetsplats. Heide et. al (2005) menar även att ledningen har ett stort ansvar över att kommunikationen når ut till diverse chefer och medarbetare, så att det inte blir ett informationsstopp någonstans på vägen. Detta går i linje med vad Strid (1999) förespråkar med informella strukturer, då en hierarkisk organisation med en fast struktur och fasta roller inte är långsiktigt hållbar för en löpande kommunikationslinje. Att ha välfungerande informationskanaler och goda kommunikationer motverkar ryktesspridning och skapar ett bra arbetsklimat där alla parter vet vad som förväntas av dem samt vilka rättigheter de har inom organisationen. Det bidrar även till en sammanhållen och reproducerad organisationskultur och kan leda till ökad prestation där personliga mål uppfylls. God kommunikation i en organisation ger de anställda en möjlighet att se de möjliga belöningarna i förhållande till ansträngningarna de gör på arbetsplatsen. I följande stycke kommer vi diskutera hur belöningar kontra ansträngningar fungerar enligt belönings- och ansträngningsmodellen (ERI- modellen).

## **2.2 Effort-Reward Imbalance model**

Effort-Reward Imbalance model (ERI) introducerades år 1986 för att förklara och lokalisera hjärtrelaterade besvär i stressfyllda arbetsförhållanden. De här arbetsförhållanden grundar sig i de självgående behoven; självkänsla, grupptillhörighet och self-efficacy (Siegrist, Siegrist & Weber, 1986). Det första självreglerande behovet är självkänsla, vilket beskriver till vilken grad individen respekterar, gillar eller uppskattar sig själv (Rosenberg, 1965). Grupptillhörighet innebär ett behov av att tillhöra en större sammansättning och self- efficacy är en individs tro och känsla på sin egen förmåga i prestationsbaserade situationer (Bandura, Cioffi, Taylor, & Brouillard, 1988). Tidigare studier visar att self-efficacy kan ha en roll i hur upplevd stress förklaras, eftersom en hög tro på att en individ kan klara av en viss situation har visat resultera i att stressreaktionen reduceras. En låg tro på den egna förmågan har däremot visats ge negativa utfall såsom ökad hjärtfrekvens, högt blodtryck och förhöjda stresshormoner (Bandura et al., 1988; Wiederfeld, Bandura, Levine, O'Leary, Brown, & Raska, 1990). ERI-modellen är en väl använd modell för att kartlägga yrkeshälsan (Siegrist, 1996).

De självgående behoven självkänsla, grupptillhörighet och self-efficacy är kopplade till hur belöningar uppfattas av individen samt hur denna uppfattar sitt eget välbefinnande. ERI- modellen

baseras på samspelet mellan belöning, insats, och överengagemang på arbetet (se Figur 1). En risk för obalans mellan dessa faktorer finns om insatserna är högre än belöningarna. Det vill säga att det finns en dålig växelverkan mellan insats och belöning då ERI karaktäriseras av dels höga insatser och låg belöning (Vegchel, Jonge, Bosma & Schaufeli, 2004). Den dåliga växelverkan mellan faktorerna skapar en stressfull obalans hos individen, men är ännu mer intensiv i relation till ett personlighetsdrag som karaktäriseras av ett överengagemang (Vegchel et al., 2004). De höga insatserna har två utgångspunkter där de kan vara antingen interna eller externa. De interna höga insatserna förklaras genom motivationen som finns hos individen i krävande situationer medan de externa grundar sig i beordringar eller måsten som ställs på de anställda (Siegrist, 1996). Höga insatser kännetecknas av allt ifrån tidspress, fysisk belastning, störningar i arbetet till övertid i relation till förhöjda krav (Siegrist, Starke, Chandola, Gondin, Marmot, Niederhammer & Peter (2004); Vegchel et al., 2004). Faktorer som räknas som låg belöning är uppskattning, pengar, samt säkerhet på arbetet och möjligheter till karriärsutveckling (se Figur 1). En obalans mellan höga insatser/ låg belöning skulle kunna innebära att en anställd jobbar över flera kvällar i rad utan att få någon ersättning eller form av uppskattning, den anställde kommer då uppleva att insatserna är för krävande då belöningen uteblir. Detta innebär att individens nivåer av självkänsla, grupptillhörighet och self-efficacy leder till en obalans mellan faktorerna och väcker negativa känslor såsom ilska, uppgivenhet och otillräcklighet. Då en även kan få en känsla av att inte räcka till, att en tycker att alla runt omkring skapar ytterligare stress. Nedan följer en mer detaljerad förklaring av de olika delarna av modellen.



Figur 1. Den nuvarande ERI modellen (ur Vegchel et al., 2004).

Det är en viktig aspekt att dessa faktorer uppfylls för att kunna upprätthålla de självgående behoven

(Vegchel et al., 2004). Siegrist (1996) menar att avsaknaden av exempelvis uppskattning eller lön i kontrast till höga insatser resulterar i upplevelse av ilska, hot och depression eller förtvivlan. Detta bidrar i sin tur till en ihållande autonom arousal (ökning av nervsystemets aktivitet) då individen upplever situationen som stressande. Individens arousal kan triggas igång av yttre eller inre stimuli, vilket kan ge upphov till bland annat känsloreaktioner, skärpt uppmärksamhet och förstärkning av intryck (Siegrist, 1996). De tre belöningarna säkerhet, lön och karriärsutveckling, kan ses som grundläggande behov. Uppskattning kan däremot ses som ett socialt behov, vilket kan innebära att om individen är orolig över de grundläggande behoven är de sociala behoven svåra att tillfredsställa. Om de grundläggande behoven däremot är uppfyllda så blir de motiverande aspekterna på arbetet ännu viktigare (Vegchel, Jonge, Bakker & Schaufeli, 2002).

Uppskattning är starkt kopplad till det självgående behovet grupptillhörighet och en avsaknad till uppskattning kan leda till en störning av de alla tre självgående behoven Peter, Alfredsson, Hammar, Siegrist, Theorell och Westerholm, (1998) menar att det kan uppstå en obalans mellan höga insatser och låg belöning, t.ex. om en anställd upplever en känsla av osäkra arbetsförhållanden, där det med enkelhet finns risk för att bli ersatt eller utbytt. En sådan osäkerhet kan senare visa sig genom att individen har en känsla av ilska gentemot arbetsgivaren eller upplever depressiva tankar.

Siegrist kompletterade sedan den ursprungliga modellen, bestående av höga insatser och låg belöning, med faktorn överengagemang. En individ med överengagemang karaktäriseras av en önskan att bli uppskattad och accepterad, men har även en tendens att ta på sig överdrivet mycket åtaganden i arbetet (Siegrist, 1996). Den anställdes överengagemang karaktäriseras av att en individ på arbetet alltid presterar mer än vad som krävs för att få någon form av uppmuntran eller belöning tillbaka. Överengagemang uttrycks främst genom två aspekter, behov av acceptans samt behov av kontroll (se Figur 1). Behov av kontroll förklaras som en kraft vilket stärker individen i stressfulla situationer genom hårt arbete och perfektionism. Det kan exempelvis visa sig genom att individen blir skärpt av pressande utmaningar samt hanterar det genom att utföra ett genomtänkt arbete. Behov av acceptans beskriver en nedstämdhet hos individen där denne har svårt att hantera beordringar som upplevs påfrestande, som senare visar sig i en form av upplevelse av negativa känslor som exempelvis ångest, för hård press eller uppgivenhet (Vegchel et al., 2004). Behov av acceptans innefattar tre underkategorier; en oförmåga att lämna arbetet, stark upplevelse av konkurrenskraft samt lättretlighet (Siegrist, 1996).

Överengagemang påverkar även individens uppfattning av hög insats/ låg belöning genom att under- eller överskatta. Båda kan indirekt påverka den anställdes välbefinnande negativt. Individer som har svårt att släppa arbetet kan på lång sikt påverkas negativt genom att t.ex. uppleva utmattning. Obalansen som kan uppstå hos individen väcker negativa känslor som på lång sikt kan utveckla fysiska och mentala sjukdomar genom att det autonoma nervsystemet aktiveras (Vegchel et al., 2004). ERI-modellen applicerades 1998 på beteendemässiga och psykologiska åkommor, som tex kraftfull utmattning som kännetecknas av en problematik av att kunna hantera sin livssituation (ICD-10 Z73.0). Detta tillstånd påverkar individens hälsotillstånd negativt och kan uttryckas som känslor av brist på energi och överdriven trötthet, ökad irritabilitet samt känslor av modlöshet.

Effort-reward modellen används som en kvantitativ modell men vi väljer ändå att använda oss av den i vår kvalitativa studie eftersom de faktorer som behandlas i modellen går att använda för att förklara vikten av ett bra förmånssystem. Då vår studie är ett underlag för vidare kvantitativa studier kommer modellen med fördel kunna användas för vidare forskning. Enligt Vegchel et al (2004) är det viktigt att motverka obalans mellan belöning och ansträngning som enligt ERI- modellen kan leda till ohälsa. För att kunna trivas på arbetet måste man må bra. Detta leder oss in på nästa stycke som är arbetstillfredsställelse.

### **2.3 Arbetstillfredsställelse**

Den vanligaste definitionen av arbetstillfredsställelse är till vilken utsträckning en arbetstagare gillar sitt jobb (Jönsson, 2005). Furåker, Håkansson och Karlsson (2012) beskriver tillfredsställelse som att uppfyllas av en önskan, ett behov eller ett begär och belåtenheten som följer av den tillfredsställelsen. Att prata om arbetstillfredsställelse för arbetstagaren innebär aspekter av anställningen, arbetsplatsen och arbetsinnehållet. Arbetstillfredsställelse kan inte generaliseras utan är individanpassat och beror på hur arbetet är utformat, hur arbetsplatsen ser ut och inställningen arbetstagaren har (Furåker et al., 2012). Det finns utarbetade psykologiska definitioner för hur tillfredsställelse i arbetet kan nås (Åteg, Hedlund & Pontén, 2004) som beskriver att arbetstagaren måste känna sig eftertraktad, få erkänsla, nå resultat, nå status och stimuleras. Det handlar om att känna sig behövd på arbetsplatsen och få uppskattning för dennes arbete, vilket då stärker både den inre och yttre erkänslan hos en arbetstagare. Det är viktigt att arbetstagaren finner arbetet intressant och personligt utvecklande samt finner en känsla av sammanhang för produkterna, de sociala relationerna och resultaten som skapas i organisationen. Om arbetstagaren känner stolthet över sin prestation inom organisationen så stärker det dennes yrkesstatus.

Att sträva efter arbetstillfredsställelse är av stor betydelse inom mänskliga serviceorganisationer i offentlig sektor, enligt Jönsson (2005), eftersom många av dessa inte är vinstdrivande och löneutvecklingen är begränsad. Dessa organisationer fokuserar därför på andra aspekter än de finansiella, som exempelvis att etablera en god kontakt och interaktion med klienter, vilket kan vara väldigt givande i sig självt. Arbetstagare inom denna typ av organisationer brukar värdera de inre aspekterna av arbetet och ökar ofta sin arbetstillfredsställelse genom att motivera, hjälpa eller utbilda andra människor. Jönsson (2005) påpekar att personer som arbetar inom mänskliga serviceorganisationer behöver positiv feedback från klienter och kollegor i större utsträckning än från överordnade.

I en tidigare studie av Aiken et al (2001), som undersökte arbetstillfredsställelse bland sjuksköterskor i fem olika länder, visade resultatet att sjuksköterskor är minst tillfredsställda i USA (41%) och därefter Skottland (38%), England (36%), Kanada (33%) och Tyskland (17%). En tredjedel av sjuksköterskorna i England och Skottland och mer än en femtedel i USA planerade att lämna sina jobb inom 12 månader från det att studien gjordes. Det som var mer oroväckande var att 27-54% av alla deltagande sjuksköterskor, som var under 30 år gamla, planerade att sluta sina jobb inom 12 månader från det att data samlades in i alla länder. Detta visar på ett stort missnöje inom yrket och branschen, där avsaknad av arbetstillfredsställelse leder till uppsägningar. Ungefär hälften av sjuksköterskorna i USA, England och Tyskland anser inte att de är involverade eller får medverka vid utformandet av deras arbetsschema - samma siffra i Skottland och Kanada uppgick till cirka två tredjedelar. Studien (Aiken et al., 2001) visade också att i fyra av de fem undersökta länderna så upplevde majoriteten av sjuksköterskorna att de inte hade möjlighet till karriärsutveckling. I Tyskland däremot, som var det land som skiljde sig från de andra i denna fråga, ansåg 61% av sjuksköterskorna att de hade möjlighet att avancera inom sitt yrke. För sjuksköterskor i USA och Kanada ansåg majoriteten (cirka 60% respektive cirka 70%) att de var nöjda med sin lön. Detta visar på att arbetstillfredsställelse visar sig på olika sätt i olika länder, att det handlar om en samverkan mellan olika faktorer samt att det är väldigt individuellt från person till person.

En organisation som satsar på att öka arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen kommer få lojala arbetstagare som bidrar till högre produktion, lägre frånvaro och tenderar att mer sällan lämna organisationen (Jönsson, 2005). Detta leder oss in på nästa teoriavsnitt - välmående.

## **2.4 Välmående**

Det finns idag en vision om den friska arbetsplatsen där välmåendet ska öka genom insatser som minskar arbetsrelaterad stress och ohälsa. Angelöw (2002) förklarar att det är viktigt att fokusera på

friskhetsfaktorer inom en organisation genom att fokusera på det som främjar självkänsla, motståndskraft och hälsa. Angelöw (2002) lyfter fram en hälsofrämjande modell som består av en 80-20 princip. Där 20 procent av insatserna i en organisation ligger på att uppmärksamma hälsoproblem och dess orsaker medan 80 procent ligger på att fokusera på det friska samt på de styrkor och tillgångar som finns i organisationen. Olika strategier behandlas för att nå visionen om den friska arbetsplatsen där exempelvis friskvård, ökat inflytande och delaktighet, ett positivt arbetsklimat, kompetensutveckling och samarbete med företagshälsovård och andra resurser ingår (Angelöw, 2002). Att stödja dessa friskhetsfaktorer är en viktig del i utvecklandet av ett förmånssystem. Genom att använda förmåner som ett medel för mer välmående och tillfredsställd personal kan även prestation och arbetsengagemang ökas (Heneman, 2002).

I en studie av Aiken et al (2001) upplevde 60-70% av sjuksköterskorna, i de fem undersökta länderna, att det inte fanns tillräckligt med personal för att hinna med det arbete som skulle utföras. Mer än hälften av sjuksköterskorna i alla länder som studien omfattade ansåg att ledningen på respektive sjukhus inte är lyhörda kring de uttryckta problem som finns. Lika många sjuksköterskorna hävdade även att de inte blev involverade vid beslutsfattande eller att ledningen varken förstår eller uppskattar sköterskornas sätt att vårda sina klienter (Aiken et al., 2001).

Att som arbetsgivare bidra till ett positivt arbetsklimat kan innebära en välutvecklad social- och familjepolitik där arbetstagare själva får större inflytande över gränsdragningen mellan arbetsliv och fritid (Allvin et al., 2006). Det kan vara möjlighet till distansarbete, flexibla arbetstider samt att erbjuda barnomsorg via organisationen. Genom att som arbetsgivare ge stöd som dessa till arbetstagare har visat sig gynna organisationen med höga mått av arbetstillfredsställelse, positiva attityder gentemot organisation och arbetsgivare samt en högre arbetsprestation (Allvin et al., 2006).

För att ytterligare bidra till friskhetsfaktorer kan förmåner eller belöningar användas som en morot för att uppmuntra arbetstagaren eller för att främja hälsa på arbetsplatsen. När arbetsgivaren utformar ett belöningssystem måste hänsyn tas både till den bransch företaget verkar inom samt de individer som befinner sig på arbetsplatsen. Arbetsmiljöverket (2015) förespråkar belöningar som skapar erkänsla, som gör att en anställd känner sig behövd samt belöningar som bidrar till att de anställda är stolta och nöjda över sitt arbete. Vidare är det viktigt med utbildningar och ökat ansvar som också kan ses som en förmån eller belöning för en arbetsinsats. Andra förmåner som kan ges är fruktkorgar, motionsmöjligheter på arbetstid, hälsovård och liknande (Arbetsmiljöverket, 2015). Belöningar bör inte, enligt Arbetsmiljöverket (2015) utformas så att de leder till stress eller sjukdom,

vilket exempelvis prestationsbaserade belöningar kan göra. En annan förutsättning för att på bästa sätt lyckas med implementeringen och utformandet av belöningssystem är att de anställda känner engagemang och ägandekänslor för systemet. Detta sker genom att personalen konsulteras om problem som kan komma och involveras i utformningen (Thorpe & Homan, 2000).

Det finns en skillnad mellan belöningar och förmåner då belöningar kan ges för en specifik prestation och motsvaras av ett straff, men det spår som Arbetsmiljöverket (2015) och Thorpe och Homan (2000) förespråkar bör även appliceras på ett förmånssystem. Förmånssystemet ska i grund och botten bidra till ökat välmående, ökad arbetstillfredsställelse samt vara ett verktyg för arbetsgivaren att attrahera nya medarbetare.

I en årlig studie utförd av Chartered Institute of Personnel and Development (2007) där 500 organisationer i Storbritannien deltog, så hade bara 35% ett skriftligt belöningssystem och 91% av cheferna ansåg att det var väldigt svårt att implementera belöningssystemet. En svårighet är att det ofta blir ett glapp mellan att skapa och implementera belöningssystemet. Ett belöningssystem bör ses som vilken annan organisationsstrategi som helst och behöver därför vara dynamisk, flexibel och framväxande. Det många organisationer inte tänker på är att belöningssystem ska vara en konkurrensfördel för organisationen, vilket det inte blir om alla organisationer kopierar eller använder sig av benchmarking vid utformandet av ett belöningssystem (Cox, Brown, Reilly, 2010)

Cox et al. (2010) förespråkar, i sin artikel, andra belöningssystem än de monetära och menar att det ger större effekt och avkastning att ändra sättet som de anställda blir behandlade på snarare än att ändra sättet de blir finansiellt ersatta på. Det finns, enligt Cox et al. (2010), olika motståndsfaktorer till att gå ifrån det monetära belöningssystemet där de största är att belöningssystem som går ifrån det finansiella systemet ignoreras av ledningen på grund av att de är vana vid att utöva dominerande discipliner samt att det finns en okunskap kring att hitta nya belöningsmodeller. Ledningen har svårt att identifiera, prioritera och implementera alternativa metoder som kan influera och få personalen att högprestera. Detta beror, som tidigare nämnt, delvis på okunskap men även på tidsbrist och ett oengagemang då det redan finns många etablerade finansiella belöningsmodeller som cheferna hellre faller tillbaka på.

Slutligen så beskriver Cox et al. (2010) att belöningssystem bör utgå från de anställda och deras

behov för att få så stor effekt som möjligt. Det är viktigt att konsultera de anställda och finna ett forum där deras röster hörs och de får visst inflytande över belöningssystemet. Ett sätt är att försöka matcha belöningar med organisationens värderingar, som då förhoppningsvis även inkluderar de anställdas värderingar. Ett annat sätt är att fråga de ekonomiska disciplinerna som präglar arbetsmarknaden idag och istället ta del av studier som fokuserar på psykologiska aspekter i arbetet. Dessa aspekter utelämnar monetära belöningar som ett sätt att nå högre prestation och arbetstillfredsställelse och ser istället till inre motivationsfaktorer som exempelvis att känna sig involverad och uppskattad som medarbetare, att ha en fungerande ledning, flexibla arbetssätt och policies för karriärmöjligheter (Cox et al., 2010).

### **3. Metod**

I följande del beskriver vi vilka metoder vi använt oss av för att samla in material, hur vi har tolkat denna empiri samt hur vi går tillväga för att analysera data.

#### **3.1 Metodval**

Vi valde att använda oss av en kvalitativ metod i vår studie då vi ville fånga uppfattningarna om förmånssystemets fördelar och nackdelar för att på så sätt kunna få ett helhetsperspektiv. Den kvalitativa analysen ger oss möjlighet att förankra detaljerad data, samtidigt som det finns en öppenhet för tvetydigheter och motsägelser (Denscombe, 2009).

Vi har gjort en fallstudie och vi använder oss av en abduktiv ansats (Bryman, 2011), då vi började med deduktiva idéer om förmånssystemet men drog nya slutsatser efter vår induktiva undersökning. Vi hade förutfattade meningar om hur förmånssystemet uppfattades av de anställda, vilket även påverkade hur vi utformade våra teman i intervjuguiden. Efter att ha analyserat intervjuerna insåg vi att det som främst saknades när det kom till förmånssystemet var kommunikation, vilket då blev ett nytt teoriavsnitt. Utöver det insåg vi att stress är en viktig faktor som påverkar trivseln på arbetsplatsen och utarbetade våra teoretiska ramar därefter. Vi valde fallstudie som metodval då vi gör en undersökning på en mindre avgränsad grupp inom en organisation för att skapa oss ett helhetsperspektiv genom att analysera uppfattningar (Denscombe, 2009). Ett problem med dessa metodval är att vi som utför studien alltid är färgade av tidigare erfarenheter, som kan komma att påverka riktningen av studien.



Vår empiri samlade vi in genom semi-strukturerade intervjuer, eftersom vi ville ha högre standardisering på frågorna men ändå tillåta öppna svarsmöjligheter från intervjupersonerna. För att kunna skapa en så bra intervjuguide som möjligt så tog vi del av de dokument som finns kring förmånssystemet samt hade en första intervju med två HR-strateger som har förmånsfrågor som en del av sitt huvudansvar.

### **3.2 Tillvägagångssätt**

Det första vi gjorde var att sätta oss in i det teoretiska ramverk som låg till grund för utformningen av studien. Inför våra intervjuer sammanställde vi tre olika semi-strukturerade intervjuguider med utgångspunkt i Kvale och Brinkmanns (2014) nio typer av intervjufrågor > “inledande, uppföljande, sonderande, specificerande, direkta, indirekta, strukturerande, tysta samt tolkande frågor.” Detta resulterade i en pilotintervjumall, en HR-strategisk intervjuguide samt en intervjumall för undersköterskor och sjuksköterskor. För att bättre strukturera intervjuguiderna använde vi oss av dessa tema för HR-personalen; Bakgrundsfrågor, Allmän tolkning/uppfattning, Personalrelaterade frågor samt specifika frågor om förmånssystemet. För medarbetarna hade vi följande tema; Bakgrundsfrågor, Uppfattning och tolkning av förmånssystemet, Psykosociala arbetsmiljön, Uppfattning om det nuvarande jämfört med ett önskvärt förmånssystem samt avslutningsfrågor. Varje tema utformades olika med utgångspunkt i Kvale och Brinkmanns 9 typer av sonderade frågor (2014). När vi hade bakgrundstemat ställde vi inledande och strukturerade frågor. Vid temat psykosociala arbetsmiljön hade vi tysta, tolkande, sonderande och uppföljande frågor och ungefär samma mönster följde vid temat uppfattning om det nuvarande jämfört med ett önskvärt förmånssystem. I HR-intervjun hade vi mer strukturerande, direkta och uppföljande frågor där vi ibland satt tysta för att se om de kom på något ytterligare vilket ofta gav resultat.

Den HR-strategiska intervjun hölls först för att skapa underlag till resterande intervjuer. De frågor vi utformat användes sedan i en så kallad pilotintervju där en person som arbetade på organisationen intervjuades i syfte att testa om frågorna var relevanta. Efter pilotintervjun modifieras några frågor, några togs bort och vi kompletterade även med frågor. Pilotintervjun är inte medtagen i studien, då den enbart användes som ett verktyg för att säkerställa validitet och reliabilitet i den slutgiltiga intervjuguiden för vårdpersonalen vi avsåg undersöka. Intervjuerna varierade mellan fyrtiofem minuter till en timme långa, beroende på intervjupersonens utläggningar. Vi studerade även X:s dokument om förmånssystem på förhand för att ge tyngd åt våra intervjuguider.

Efter intervjuerna transkriberade, kodade och tematiserade vi materialet. De teman som vi

identifierade och som vi sedan använt oss av för att strukturera resultat- och analysdelen samt diskussionen är: "Förmånssystemet på organisationen, trivseln på arbetsplatsen (psykosociala miljön), uppfattning om det nuvarande och ett önskvärt förmånssystem, informella eller icke-identifierade förmåner samt kommunikationskanaler och intern marknadsföring." Titlarna är dock modifierade i dessa delar.

### **3.3 Urval**

Då vårt intresse låg i att göra en kvalitativ undersökning baserade på intervjuer som empiri, så insåg vi att vi skulle behöva avgränsa studien för att nå mättnad. Vi använde oss av ett bekvämlighetsurval (Denscombe, 2009) då vi fick intervjupersoner tilldelade oss från vår kontaktperson. Intervjupersonerna var sjuksköterskor och undersköterskor från avdelning X på organisationen. De vi intervjuade hade varierande utbildning och arbetserfarenhet. I efterhand så inser vi att vårt bekvämlighetsurval av intervjupersoner begränsade vår studie. Då vi gjorde undersökningen på en avdelning med en majoritet av kvinnor och ett åldersspann på 24-46 år där ingen var småbarnsförälder.

Sammanlagt intervjuade vi tre sjuksköterskor, tre undersköterskor samt en HR-strateg och en HR-specialist i vår studie, vilket sammanlagt blev sju intervjuer eftersom HR-strategen och HR-specialisten medverkade i samma intervju och härnäst benämns som "HR-avdelningen". Även om vi nådde en mättnad i materialet, så är det viktigt att understryka att vår kvalitativa studie inte går att generalisera på en hel population (Denscombe, 2009). Detta var dock aldrig vår intention, utan snarare att få en uppfattning om hur medarbetarna på den valda avdelningen uppfattar och tolkar förmånssystemet. Vår studie kan sedan användas som ett underlag för en större kvantitativ forskning framtiden.

Den avdelningsenhet som vi utgått från i studien var målinriktat vald, eftersom denna fokuserar på ett nytänkande och har medarbetare som engagerar sig i arbetsgivarens prioriteringsfrågor. Arbetsgivarens prioriteringsfrågor är de områden som de vill se över för utvecklingsmöjligheter, vilket detta år delvis berörde förmånssystemet.

### **3.4 Analysmetod**

Intervjuguiden innehåller bakgrundsfrågor och avslutningsfrågor för att rama in intervjun. Utöver detta så försökte vi hitta alla de komponenter som förmånssystemet innehåller för de anställda; psykosociala förmåner, uppfattning och tolkning av förmånssystemet samt hur ett önskvärt

förmånssystem hade sett ut. I efterhand har vi lagt till tema som vi ansåg vara viktiga för vår resultat- och analysdel främst arbetstillfredsställelse (stress) och kommunikation. Vi följer därmed vårt teoretiska perspektiv och våra utgångspunkter.

Alla intervjuer spelades in och transkriberades därefter för att kunna analysera och tolka vad våra intervjupersoner berättat (Kvale & Brinkmann, 2014). Vi gjorde en koncentrerad beskrivning där vi samlade all vår emperi för att få en enhetlig bild av intervjupersonernas svar (Bryman 2011). Vilket gav oss en överblick över det insamlade materialet, som underlättade när vi tog ut nyckelcitat och delade upp av vår sammanställning i olika teman. Vi har använt oss av kodning, tematisering och summering (Kvale & Brinkmann, 2014). Trots våra försök att hålla oss objektiva, så präglas vår analysmetod av en konstruktivistisk ansats (Patel & Davidson, 2011) då vi utgår från vår egen förförståelse och kunskap kring fenomenet när vi analyserade och tolkade våra intervjupersoners svar och upplevelser. Den konstruktivistiska ansatsen innebär att vi konstruerar vår kunskap utifrån egna erfarenheter och upplevelser och därmed inte enbart tar emot information på ett passivt sätt. Lärandet sker därför i en kontext exempelvis där det skapar mening, en realistisk situation eller vid ett problem.

### **3.5 Reliabilitet och validitet**

Denscombe (2009) beskriver att verifiering av data brukar ske genom de konventionella grundvalarna: validitet, tillförlitlighet, generaliserbarhet och objektivitet. Patel och Davidson (2011) menar att detta skiljer sig åt mellan kvantitativa och kvalitativa studier då exempelvis validitet i kvalitativa studier omfattar hela forskningsprocessen och inte bara analys av datamaterial. Gällande reliabiliteten i kvalitativa studier så skriver Patel och Davidson (2011) att intervjupersonernas svar är svåra att replikera och bör snarare ses mot bakgrund av den unika kontext där den utspelar sig.

Gällande validiteten i vår studie så har vi försökt vara noggranna och hålla oss neutrala vid insamlande av datamaterial. Vi har samlat in information på förhand genom autentiska dokument och en intervju med HR-avdelningen som är insatt i förmånssystemet. För att testa att frågorna uppfattas på det sätt vi önskat och för att minimera oklarheter så gjorde vi en pilotintervju. Parallellt med detta så har vi lagt ner mycket tid på att välja rätt verktyg och tillvägagångssätt för att analysera vårt material och kunna koppla det till vårt syfte och våra frågeställningar. Vi har två olika yrkeskategorier för att få olika perspektiv på fenomenet, samt tillräckligt många intervjuer för att nå den mättnad i svaren som vi önskade. Alla intervjuer har vi gjort i par, där vi turats om att anteckna och ställa frågor. Vi har även spelat in alla intervjuer för att kunna transkribera dem i efterhand, vilket ökar validiteten.

Vi anser att tillförlitligheten i vår data är så hög som den kan vara, trots omständigheterna med att vi arbetar med "levande datamaterial" i form av intervjupersoner i intervjusamtal. Även om intervjuerna är semi-strukturerade så ställs samma ursprungsfrågor till alla intervjupersoner med liknande svar och liknande följdfrågor. Dessutom har vi försökt säkerhetsställa informantens sanningshalt i svaren utifrån Denscombes (2009) punkter: kontrollera data med andra källor, kontrollera utskriften med informanten, leta efter teman i utskrifterna samt kontrollera rimligheten i datan. Studien är svår att generalisera på andra populationer (Denscombe, 2009), eftersom intervjupersonernas svar kan se annorlunda ut på andra platser vid en annan tidpunkt. Det råder därför ingen extern validitet i studien.

Vi har genomgående försökt hålla oss objektiva i studien genom att försöka vara opartiska och neutrala vid insamlandet och analyserandet av resultatet, men vi inser att vår egna förförståelse och kunskap kring fenomenet kan ha påverkat hur vi ser på och tolkar intervjupersonernas svar.

### **3.6 Etiska överväganden**

Etiska osäkerhetsområden vid intervjumoment är enligt Kvale och Brinkmann (2014); informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll. På liknande sätt beskriver Vetenskapsrådet (2014) att det finns fyra forskningsetiska huvudkrav att ta ställning till för forskare: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

När vi kontaktade våra intervjupersoner så gjorde vi det via E-mail, utifrån slumpmässigt valda personer från en lista som vi fick tilldelade oss från vår kontaktperson. I E-målet informerade vi om syftet med studien, hur upplägget är tänkt att se ut samt fördelar och nackdelar med att medverka i studien. Vi förklarade att medverkan är frivillig och att de som väljer att delta kan avbryta sin medverkan när som under studiens gång.

Vi beskrev i målet och även innan intervjun att den som deltar i studien är anonym på det sätt att namn, kön, ålder, yrkestitel eller antal år i organisationen inte kommer avslöjas i rapporten. Vi informerade även om att studien enbart kommer nyttjas i forskningssyfte. Vi anser härmed att vi uppnått både Kvale och Brinkmanns (2014) etiska överväganden vid intervjumoment samt Vetenskapsrådets (2014) fyra huvudkrav för att bedriva etisk forskning.

### **3.7 Metoddiskussion**

Vårt tillträde till organisationen fick vi genom vår kontaktperson som agerade som en "grindvakt"

(Bryman, 2011) som visade intresse i vår forskning samtidigt som denne fick ut relevant information från studien.

Vår kontaktperson gav oss tillgång till en relevant enhet för studien samt de yrkeskategorier vi ville undersöka. Denne hade ingen direkt insyn i de medarbetare som arbetade på enheten och valde därför slumpmässigt ut anställda från en lista. Därmed tror vi inte att vår kontaktperson sökt att rikta studien för att främja ett specifikt syfte. Ett problem som kan uppstå när studien är en del av ett uppdrag på en organisation är att det kan uppstå dubbla lojaliteter. Å ena sidan måste vi följa reglerna angående vetenskaplig forskning, men å andra sidan måste vi på något sätt adressera organisationens behov.

Kvale och Brinkmann (2014) beskriver “frihet från bias” som att en studie inte är snedvriden utan bygger på tillförlitlig kunskap där fördomar är eliminerade. Vår studie, som präglas av en konstruktivistisk ansats (Patel & Davidson, 2011) i analysmetoden är således inte utesluten från vår egen förförståelse och kunskap. Därmed använder vi oss snarare av en “reflexiv objektivitet” (Kvale & Brinkmann, 2014) då vi reflekterar över vårt bidrag till produktionen av kunskap i den här studien. Vi gör enbart väl underbyggda bedömningar där vi är medvetna om våra fördomar och försöker att inte färgas av dessa.

Denscombe (2009) beskriver intervjusituationen som komplex då det är ett bra val för att få privilegierad information, samtidigt som vi intervjuare påverkar situationen. Denscombe (2009) utvecklar med att den personliga identiteten i form av kön, ålder och etniskt ursprung som intervjupersonen har påverkar hur intervjupersoner väljer att svara. Detta är inte något vi kan påverka, däremot ansträngde vi oss för att inte bli känslomässigt engagerade i intervjupersonernas svar utan förbli opartiska för att få så relevant och sanningsenlig information som möjligt.

Alla intervjuer gjordes i en tyst och separat miljö för att skapa ett bekvämt samtalsforum för de som intervjuades. Vi hade en relativt hög grad av standardisering på våra intervjuer, då vi ställde samma frågor i samma ordning till alla som intervjuades. Däremot så följde vi upp med frågor beroende på vilken riktning ett svar tog vilket sänkte standardiseringen. Vad gäller graden av strukturering så var denna låg eftersom intervjupersonerna fick svarsutrymme då vi ställde öppna frågor (Trost, 2010).

#### **4. Resultat och analys**

I denna del redogör vi för vårt resultat och vår analys som delvis utgår ifrån de teman som använts i intervjuguiden samt ytterligare tema som framkommit efter att ha kodat våra transkriberingar. Vi kopplar samman empirin med våra teorier och analyserar löpande i texten.

#### **4.1 Hur ser förmånssystemet ut?**

På frågan om vad de anställda anser vara förmåner svarar intervjupersonerna att det är något som berikar ens vardag och arbete, att det handlar om välmående och hälsa samt att det även kan vara ekonomisk ersättning. Intervjuperson 1 beskriver förmåner ur ett bredare perspektiv som något som ska gynna hela personalen i form av välmående och att det på så vis även gynnar arbetsplatsen i sin helhet.

”Oj, hmm.. Alltså, i grund och botten som sådana enkla saker som man tar för givet som semester och föräldraledighet. /.../ sånt är förmåner i förhållande till mycket andra länder och så. Sen är det mycket om jag jämför inom Sverige om man är arbetsgivare och så, olika ekonomiska ersättningar som har med jobbet att göra. /.../ Om man har arbetskläder, reseersättningar, tänker jag på. /.../ man får dricka kaffe på jobbet utan att betala, såna smågrejor lite. Det är speciellt sådär. Friskvård på arbetstid vet jag skulle kanske vara bra.”  
(Intervjuperson 3)

##### *HR-avdelningens tankar om förmånssystemet*

HR-avdelningen ser förmåner som något extra en anställd får tillgång till utöver sin anställning. I vår intervju med HR-avdelningen frågade vi hur de tagit fram sina förmåner samt hur organisationen påverkar hur förmånssystemet ska se ut. Den ena HR-personen svarade då att det är ett system som vuxit fram under många år samt att det varierar under tid. Organisationen påverkar förmånssystemet på det sätt att det pågår ett kontinuerligt arbetsmiljöarbete för en hälsofrämjande arbetsplats. Förmånerna ska då motverka skador och ge arbetstagarna en möjlighet att utföra sitt arbete utan att det sker skador. På frågan om HR-avdelningen har kännedom om det finns några informella förmåner, det vill säga förmåner som inte finns skriftligen uttryckta, på arbetsplatsen så svarar de att de förmåner som finns är avtalade kollektivt eller utförda av arbetsgivaren samt att samma förmåner ska gälla alla.

”Kan komma upp frågor, antingen från verksamheten eller ledningen att det är en förmån vi kan ge då och omfattningen av den. Finns inte ett givet sätt. /.../ över tid vilka frågor som kommer upp och hur man kan hantera frågorna. Ibland kan de hanteras genom att ge en förmån.” (Intervju HR-avdelningen)

Detta citat visar dock på att det finns informella förmåner idag på arbetsplatsen som inte finns med i

det skriftliga förmånspaketet.

#### *Medarbetarnas kännedom om förmånssystemet*

Majoriteten av våra intervjupersoner svarar att de känner till det subventionerade västtrafikskortet och friskvårdsbidraget som finns i det etablerade förmånspaketet. De har svårt att komma på andra förmåner, informella eller formella, och hävdar att de är dåligt pålästa. Den enda av de vi intervjuade som direkt kunde visa på informella förmåner som finns på arbetsplatsen är intervjuperson 3 som pratade om gratis kaffe och arbetskläder. Hälften av de vi intervjuade svarade att de inte utnyttjar det formella förmånssystemet som det ser ut idag och den andra hälften svarade att de använder det i mycket liten utsträckning.

#### *Att söka förmåner och kunna påverka förmånssystemet*

Det verkar även råda stor otydlighet kring hur en som anställd kan söka förmåner på arbetsplatsen. Intervjuperson 2 sade att det står på intranätet hur det går till för att söka förmåner och att det ofta sker via chefen, men att det även är svårt att navigera runt i detta forum. Majoriteten av våra intervjupersoner svarade även att de inte tror att de kan påverka förmånssystemet nämnvärt samt att det inte finns information om hur de som anställda skulle gå tillväga för att göra så.

Vi ser en problematik i att HR-avdelningen och de intervjuade uppfattar det nuvarande förmånssystemet på olika sätt. Det verkar även finnas informella förmåner som HR-avdelningen har kännedom om, men som inte når ut till de anställda. Vi upplever att om förmånerna var mer lättillgängliga så hade de nyttjats mer av de anställda. Genom att använda förmåner som ett medel för mer välmående och tillfredsställd personal kan även prestation och arbetsengagemang öka (Heneman, 2002). Det är viktigt att de anställda uppfattar och tolkar förmånssystemet på samma sätt som HR-avdelningen för att stärka den gemensamma kulturen och röra sig mot samma mål.

## **4.2 Kommunikationskanaler & Intern marknadsföring**

Vi har märkt stora brister när det gäller kommunikationen om förmånssystemet – både de paketerade och de informella förmåner som organisationen erbjuder. En fråga vi ställde var ”Hur uppfattar ni det förmånssystem ni erbjuds idag?”.

”Hmm.. Hur ska man säga? Lite anonymt. Just för att man inte, eh, känner till det så väl... ja.”  
(Intervjuperson 4)

”Ja, alltså... jag tror det finns mycket förmåner som man inte vet om. Det hade inte förvånat mig. Det kanske behöver marknadsföras bättre liksom.” (Intervjuperson 1)

Tanken bakom frågan var att få fram om de uppfattade förmånssystemet som bra eller om det fanns utvecklingsmöjligheter, men det generella svaret blev snarare att det saknas information om förmånerna.

### *Kommunikation uppifrån*

Det verkar även finnas ett glapp i kommunikationsledet då HR-avdelningen har en annan uppfattning om de anställdas kännedom av förmånssystemet. I vår intervju nämner HR-avdelningen en rad formella informationskanaler som introduktionen, aktivitetskatalogen och intranätet. Det finns även informella mötesforum som ATP, avdelningsmöten, informationsmöten samt chef- och medarbetarträffar. Dessa varierar beroende på vilket arbetsområde eller avdelning det rör sig om. Externt så marknadsförs förmånssystemet via annonser och information om förmånerna finns även tillgängliga på mässor där organisationen medverkar.

### *Kommunikationsprocessen i praktiken*

”Det är intressant att veta i vilken utsträckning som medarbetarna... eller vad medarbetarna tycker är en förmån och om de känner till att de har förmåner /.../ det är intressant för vår del. Få en uppfattning hur väl, om vi har nått ut. Vi funderar på detta, kan vi paketera det på ett annat sätt än som vi har gjort på vårt intranät. Är det tillgängligt eller är det så att man ser det.” (Intervju HR-avdelningen)

Citatet visar på att det finns en tvetydighet om HR-avdelningen faktiskt når ut så väl till de anställda som de tror. Vidare beskriver de att medarbetarna själva har en möjlighet att lyfta frågor som är kopplade till förmånssystemet men det verkar saknas tydliga kanaler för detta. En av HR-strategerna svarar att de tidigare hade något som kallades för Jan direkt, där de anställda kunde lyfta frågor. Detta har idag tagits bort men det finns en utvecklingsgrupp och ett yngreforum där frågor kan tas upp. Processen för att lägga till en förmån uppfattar vi som toppstyrd och komplex. Det finns, enligt HR-avdelningen, 6 stycken HR-chefer som träffas regelbundet och kan lyfta frågor som kommit upp på respektive sjukhusområde. De träffas i ett råd som kallas för löne-och anställningsvillkor. Sedan presenteras det i ett ytterligare råd som då bestämmer om de själva kan ta ställning till frågan eller om det ska lyftas till sjukhusledningen som då beslutar om frågan.



Ingen av de anställda vi frågade kunde svara på hur de uppfattar att förmånssystem uppdateras och majoriteten är osäkra på hur de kan söka förmåner. Vi frågade HR-avdelningen om det är lätt att hitta information om förmåner på intranätet.

”Ja, vi tycker det. Men inte helt lätt att nå ut där heller. Det är ju uppdelat i löneförmåner, ersättningar, försäkringar. Sedan ligger arbetsmiljö och hälsa under arbetsmiljö och hälsa där friskvård är. Så det ligger på olika. Vi kan ju tycka... det kan man ju klicka sig fram till, men det är ju inte så tror jag./.../ Det är en nötknäckare. Det är det vi försöker bli bättre på.”  
(Intervju HR- avdelningen)

*“Det är inte ‘Hej och välkommen till X, det här får du av oss’.”*

När vi frågade de anställda hur de anser att förmånssystemet marknadsförs på sjukhuset så svarade intervjuperson 5 att det är dåligt marknadsfört, speciellt förmånen gällande fri sjukvård, däremot ansåg denne att friskvårdsbidraget är bra marknadsfört för det kan den anställda läsa sig till om på intranätet. Intervjuperson 1 svarade likaså att denne uppfattat det som att de flesta är medvetna om friskvårdspengarna, men personligen kände denne inte till fler förmåner.

”Man får ju ingen information om förmåner på det sättet. /.../ vill man veta nånting så får man fråga någon vart de har varit inne och läst, sen får man leta sig in själv och läsa. /.../ det är inte tydligt tycker jag. Det är inte ‘Hej och välkommen till X, det här får du av oss’.”  
(Intervjuperson 6)

Samma person utvecklar med att denne tror att HR-avdelningen anser att det är ett eget ansvar att leta reda på information om förmånerna, men att personligen så önskar denne att det skulle presenteras lite tydligare vilka förmåner som finns. Intervjuperson 6 beskriver det som att denne tror att det finns bra information, men att den bara är tillgänglig om en frågar någon som kan visa vart informationen finns och att det innebär ”hundra klick” inne på intranätet. Intervjuperson 1, 2 och 5 bekräftar att det är otydligt vart en letar efter informationen på intranätet. Intervjuperson 3 förklarade att denne varit fackligt engagerad och därigenom hade mer information om förmånerna samt hade i första hand vänt sig hit både för hjälp med att söka samt ge förslag på nya förmåner.

”Ja då var det mer att jag fick information att föra ut muntligt till medarbetare. Om vilka förmåner som fanns. Så då var det mer att jag berättade mycket att det finns liksom ‘du får gratis sjukvård, det finns friskvårdsbidrag’ och så. För det visste de inte om, det fick komma från oss. /.../ Idag har vi ingen facklig representant här, så i nuläget har vi ingenting sådant alls. /.../ Jag vet inte hur det är officiellt men jag upplevde det som att jag fick information uppifrån från facket att här finns förmånserbjudande och det här gäller. Det kan ha varit att chefen informerade nån gång, det kan det va. /.../ Man kunde få såna saker. Men det var inget organiserat eller strukturerat utan det var lite att du får informera om det här någon gång.”  
(Intervjuperson 3)

Vi tolkar att det råder oklarheter kring hur en anställd söker förmåner. De flesta av de intervjuade vet inte vart information om förmånerna finns. Vi upplever att de anställda vill ha en förbättring så att de lättare kan hitta förmånerna på intranätet. HR anser att kommunikationen om förmåner når ut till de anställda medan vi anser att det finns stora kommunikationsbrister.

#### 4.3 Trivsel och stress

När vi frågade våra intervjupersoner varför de sökte sig till organisationen eller avdelningen så nämnde den största delen att de valt sitt yrke för att de finner en tillfredsställelse i att arbeta med människor. Andra svar vi fick var att intervjupersonerna ville vara med att utveckla och driva vården framåt samt att det finns ett stort utbyte från andra yrkeskategorier. Alla intervjupersoner vi frågade bekräftade att de, ur ett helhetsperspektiv, trivs inom organisationen och på sin vårdavdelning.

”Alltså jag trivs väldigt bra här... och det har nog att göra med vårt arbetssätt också liksom. /.../ Alltså vi är en väldigt go grupp med kollegor och sådär. Och sen så försöker vi arbeta så att ens kompetens ska tas tillvara på liksom, på bästa sätt och jag känner att man växer här och får utbildning i sitt arbete liksom. Och det är jättekul.” (Intervjuperson 1)

##### *“Det är en konstant stress”*

På frågan om vad de intervjuade inte trivs med nämner respektive anställd stressen i arbetet. Intervjuperson 4 svarar att det är svårt att sätta sig ner och ta en fikarast utan ”att det går under” samt att det är problematiskt att ge patienterna den tid de behöver.

”Det är jobbigt, det är en konstant stress... Det är ett stort arbetsmiljöproblem, det största tycker jag” (Intervjuperson 3)

Intervjuperson 3 svarar att denne trivs med en viss stress i arbetet, men att det de senaste åren varit konstant stress till följd av sjuksköterskebristen som råder. Det är underbemannat och det saknas vikarier för att fylla sjukluckor, enligt den anställda. Intervjuperson 5 benämner arbetsbelastning på samma sätt och att detta motverkar välmående på arbetsplatsen. Intervjuperson 6 nämner även schemat och arbetstiden som en omständighet som bidrar till stress. Denne menar att schemat som det ser ut idag är intensivt då de anställda på avdelningen måste jobba varannan helg. Avdelningen försöker kompensera detta med arbetstidsförkortning, men intervjuperson 6 hävdar att de timmar som tas bort inte ger samma tillfredsställelse som ledighet på helgen. Intervjuperson 3 bekräftar

arbetstidsproblematiken genom att säga att schemat ändras mycket när det kommer till övertid och att fylla luckor vid personalbrist.

### *Sociala aktiviteter*

Vi frågade HR-avdelningen om de avsätter tid och pengar för sociala aktiviteter och de svarade att det inte är reglerat, men att chefen kan avsätta en del av budgeten för exempelvis en planeringsdag. När vi frågade de anställda om detta så verkar det i nuläget inte göras. Intervjuperson 4 menar att de gånger de planerar aktiviteter så tar de pengar från kaffekassan där överskott kommer från patienter som skänker pengar som tack för en god vårdtid. Majoriteten bekräftade att de har en utvecklingsdag en gång i månaden där de stänger ner avdelningen och går igenom schema, dokumentation, rutiner m.m. Intervjuperson 2 sa att det hade uppskattats om dessa eller andra aktiviteter hölls utanför sjukhuset för att få miljöombyte. Flertalet intervjupersoner hade velat ha fler reglerade sociala aktiviteter tillsammans. Intervjuperson 4 uttryckte att det hade varit en uppskattad gest att få betald frukost som ett samlingsforum och intervjuperson 1 hade velat träna tillsammans med sina kollegor på arbetstid eller att arbetsgivaren skulle betala vissa moment som exempelvis vårruset för den grupp som ville delta.

Vi har tolkat det som att de flesta på avdelningen trivs med sitt jobb och känner att de utvecklas och att det därför råder arbetstillfredsställelse i stor utsträckning efter den definition som Jönsson (2005) ger. Däremot nämner flertalet intervjupersoner stress som en faktor som påverkar trivseln på arbetsplatsen. Främsta orsaken tycks gälla bristen på personal, speciellt bristen på sjuksköterskor. De flesta skulle även vilja ha ett större inflytande över sitt schema för att bättre kombinera arbetsliv och fritid. Vi ser att majoriteten av de intervjuade hade uppskattat fler sociala aktiviteter, på såväl betald arbetstid på sjukhuset som utanför sjukhuset.

## **4.4 Förmånssystemet - en pågående process**

De anställda saknar information om det nuvarande förmånssystemet och anser att det marknadsförs dåligt. Av samma anledning är det inte många som nyttjar förmåner. Intervjuperson 4, 5 och 6 förklarar att friskvårdsbidraget är det de själva och de flesta av deras kollegor känner till och kanske det som nyttjas mest av de förmåner som existerar.

### *Att nå ut till de anställda*

”Vi skulle vilja göra det lite mer tillgängligt. /.../ Det är ju viktigt vi vill ju nå ut med detta. Absolut. Som anställd känner till och ser vilka förmåner som finns också även om det är med vårt kollektivavtal att man känner till och medveten om att man har faktiskt förmåner i att vara anställd i offentligt. Och vad det innebär. Man jämför kanske om man ska ta anställning hos en

privat arbetsgivare. Då tittar man kanske i första hand på lönen, men det finns ju andra saker också som är viktiga som man får plussa på då.” (Intervju HR-avdelningen)

#### *HR-avdelningens tankar om det nuvarande förmånssystemet*

HR-avdelningen anser att förmånssystemet fungerar bra, men de önskar att personalen skulle nyttja förmånerna i större utsträckning. De följer upp förmånerna genom delårsrapporter och årsbokslut men tycker inte att det hade behövts läggas till något i förmånspaketet. Mycket fokus ligger på att hitta nya arbetstidsmodeller som en förmån för att rekrytera personal till avdelningar där det råder personalbrist. HR-avdelningen ser över arbetstider på olika vårdavdelningar och säger att medarbetarna själva har möjlighet att lyfta frågor som kommer fram på den enhet de verkar inom.

#### *Hälsöfrämjande förmåner*

Som tidigare nämnt så är friskvårdsbidraget det som tilltalar de intervjuade mest, men det finns en otydlighet kring hur denna förmån söks och hur pengarna kan disponeras. En intervjuperson menar att summan är låg, en annan att det inte ligger i framkant och en tredje att träningen borde kunna utföras på arbetstid istället. Det finns även en önskan från en av de anställda att arbetsgivaren ska sponsra löpningsaktiviteter, som exempelvis vårruset, om de anställda skapar arbetslag som springer.

#### *Personalen tycker till om förmåner*

Intervjuperson 1 säger att ett sätt att utveckla förmånssystemet är att erbjuda en morot, något som motiverar och ger uppskattning från arbetsgivaren till de anställda.

”Nu kom jag på det, jag tycker att det skulle vara mer... att det skulle ingå mer utbildning i arbetet på arbetstiden, att man skulle få utbildningar via arbetet. /.../ Det var något vi hade mycket mer när jag började för 8 år sen, men sedan som har försvunnit på grund av... av sjuksköterskebristen och sånt. Det tycker jag absolut och det är en grej som skulle påverka mitt arbete på ett bra vis... på alla sätt och vis. Så mer utbildning under arbetstid.”  
(Intervjuperson 3)

Förutom träningsaktiviteter och kompetensutveckling så finns det önskemål om tillgång till arbetsskor, betalda frukostar och mer inflytande samt regelbundenhet i sitt schema (intervjuperson 4), reseersättning (intervjuperson 3) och att bli kallad till hälsokontroller (intervjuperson 5). Alla intervjupersoner nämner högre lön och/eller mer personal som det som hade fått de att prestera bättre och bidragit till högre arbetstillfredsställelse.

Majoriteten av de intervjuade utnyttjar endast friskvårdsbidraget, vilket vi tror beror på att det är den förmån som är bäst marknadsförd inom organisationen. Vi upplever det som att intervjupersonerna saknar information om förmånspaketet och därmed inte nyttjar förmånerna optimalt. Det fanns bra tankar och idéer om nya eller utvecklade förmåner från de anställda som HR inte har kännedom om. Vilket tyder på att det saknas informationsforum åt båda håll inom organisationen.

#### **4.5 “Det ska vara samma förmåner för alla”**

##### *Hr-avdelningen pratar om informella förmåner*

På frågan om det finns några informella förmåner, som inte är kommunicerade via förmånspaketet, så svarade HR-avdelningen att det endast finns de förmåner som är avtalade enligt kollektivavtal samt de som arbetsgivaren bestämmer. HR-avdelningen förklarade vidare att förmånerna inte skiljer sig mellan yrkeskategorierna eftersom de går efter skatteverkets riktlinjer som säger att alla anställda ska ha samma förmåner.

Vi ställde frågan om de funderar på hur de kan vara en attraktiv arbetsgivare och om det finns ett tänk kring att testa nya innovativa lösningar.

”Inget så där, det finns i avdelning XX där vi dels tittat en del på arbetstider och se om man kan göra någonting där, så där har vi skruvat lite grann runt arbetstiderna. /.../ Det är nog, de har ju möjlighet att lyfta frågor som kommer fram där som de själva jobbar med. För så har, det ligger ju i deras arbete att de jobbar med att försöka få fram ett nytänk. /.../ Och där är det med olika resurs, stöd vad det finns för möjligheter och så. Det är ju själva upplägget med den avdelningen... det är ju att hitta nyheter så att säga. Sen har det inte runt just förmånerna varit ett eget tema. Men det kan ju komma att man kommer fram till nånting. Då får det prövas om det är möjligt.” (Intervju HR-avdelningen)

Citatet visar på att det finns informella förmåner gällande arbetstidsmodeller samt att ovannämnda avdelning får olika typer av resurs och stöd. Att arbeta med olika typer av arbetstidsmodeller har även gjorts för att rekrytera operationssjuksköterskor till [en annan avdelning]. Det är en tung avdelning att jobba på och för att attrahera medarbetare dit använder de sig av en modell där heltid utslaget blir sex timmars arbetsdag. Detta har lett till ett större produktionsflöde och bättre användning av lokalerna. Det finns även, enligt HR-avdelningen, en poängmodell för arbetstid som används på intensivvårdsavdelningarna där dygnets alla timmar har olika värde. De pass som har obekvämast arbetstid har även högst poäng, vilket ger arbetstagarna möjlighet att boka in sig på de pass de vill och därmed även styra hur mycket de får i lön. Utöver arbetstidsmodeller nämner HR-avdelningen exempelvis att det finns möjlighet att parkera i anslutning till jobbet vilket även det är

en informell förmån.

”Det står inte med här, men det är en liten förmån, vi går ut med att det finns en rekryteringsbonus nu inför sommaren... Att anställda som kan göra att vi kan anställa en sjuksköterska eller barnmorska... eller en biomedicinsk analytiker på heltid som minst jobbar 4 veckor under juni, juli, augusti. Den anställda kan då få en bonus på x kronor. /.../ Det är något som har växt fram då vi har svårigheter, ett sätt. En annan väg att gå.” (Intervju HR-avdelningen)

Det finns även lokala förmåner där varje område får välja att nyttja förmånen eller inte. Ett exempel på detta är att det finns möjlighet att förskjuta sin semester till höstmånaderna och då få en bonus på 5500 kronor. Att erbjuda utbildningar är andra lokala förmåner som varierar och oftast beroende på kompetens- eller personalbrist. Om det saknas specialutbildade sjuksköterskor så kan arbetsgivaren erbjuda utbildningar som fyller det hålet. Andra utbildningar som erbjuds ger rätt till ledighet med bibehållen lön eller delar av sin vanliga lön. Det finns även psykosociala informella förmåner som rätt till företagshälsovård och extern psykologihjälp. Om en anställd måste avbryta sin semester på arbetsgivarens begär så utgår även kompensation i form av fler semesterdagar.

#### *Det dolda förmånssystemet*

Majoriteten av de anställda kunde inte svara på om det finns några andra förmåner än de skriftligt kommunicerade. Efter att vi analyserat intervjuerna märkte vi dock att de nämnde fikaraster och utvecklingsdagar på avdelningen som vi tolkar som informella förmåner. Intervjupersonerna beskrev det istället som sociala aktiviteter där de får tid och rum att diskutera olika fenomen.

”Något som vi har som inte står som en skriftlig förmån. /.../ kaffe på jobbet en sån sak. Man har ju alltid närhet till läkare att även ställa privata frågor, det är en informell förmån. I vissa fall får man hjälp att skriva recept också... och då slipper man ju gå till vårdcentralen.”  
(Intervjuperson 3)

Intervjuperson 3 berättade även att de vartannat år får ett Lisebergskort, men att en trevlig informell förmån hade varit att få en julklapp vilket många andra organisationer erbjuder enligt denne.

Efter att ha analyserat intervjuerna kommer vi fram till att det, trots HR-avdelningens uttalande, finns informella förmåner. Det kan tänkas att dessa inte uppfattas som förmåner och därför inte heller benämns som detta. Vi har tolkat det som att det erbjudna förmånspaketet är något som arbetats fram över flera år, men det informella förmånssystemet varierar utefter frågor som kommer upp från verksamheten eller ledningen.

## **5. Diskussion**

I vår diskussion presenterar vi en sammanställning av organisationens förmånssystem. I diskussionen återkopplar vi till vårt syfte och besvarar våra frågeställningar. Vi kommer även att koppla till teorin och visa hur kommunikation kan leda till stress och välmående.

### **5.1 Hur ser förmånssystemet ut?**

Vi har tolkat att det finns ett glapp mellan att skapa och implementera förmånssystemet på sjukhuset, vilket även Cox et al (2010) beskriver som en vanlig svårighet i en organisation. Förmånssystemet bör ses som en organisationsstrategi som är dynamisk, flexibel och framväxande (Cox et al, 2010). Detta är en vision och ett tänk som vi även tror att HR-avdelningen delar efter att ha diskuterat framväxten av organisationens förmånssystem och hur denna anpassas beroende på situation och behov. Vi upplever att glappet med implementeringen istället beror på att det saknas kommunikation om förmånssystemet vilket gör att de anställda inte känner ett engagemang eller har ägandekänslor för systemet. Thorpe och Homan (2000) beskriver att detta bäst skapas genom att personalen konsulteras om problem som kan uppstå och involveras i utformningen av det formella förmånssystemet. Vegchel et al (2004) menar att självkänsla, grupptillhörighet och self-efficacy är kopplade till hur belöningar uppfattas. Om individen har låg tro på den egna förmågan (self-efficacy) och/eller har låg grupptillhörighet kan det leda till en dålig uppfattning angående belöningar. Därför är det viktigt för personalen att de får kännedom om förmånssystemet, att de har en tro på vad de gör samt att de mår bra på sitt arbete för att belöningar ska ses som något positivt och användbart. Vi upplever att de intervjuade trivs med sina kollegor och i arbetsgruppen samt känner ett behov av att utvecklas och utbildas vilket tyder på en hög tro på den egna förmågan. Detta ger bra förutsättningar för att skapa ett förmånssystem som upplevs positivt av de anställda.

### **5.2 Kommunikationskanaler & intern marknadsföring**

Vår uppfattning efter att ha analyserat resultatet i detta tema är att det saknas ett informationsflöde samt blir glapp någonstans i kommunikationsledet från ledningen eller HR-avdelningen till de anställda. Strid (1999) menar att större organisationer med ett högt informationsflöde kräver strukturering. Det finns även ett behov i vår undersökta organisationen med att förkorta informationsvägar, minska ryktesspridning och hindra att information förvrängs på vägen. Våra intervjupersoner upplever inte att de har kunskap om de förmåner som finns, det är otydligt hur de ska söka dessa samt att de inte vet hur de kan påverka förmånssystemet. Om vi utgår från Strids (1999) olika typer av kommunikation så har vi tolkat det som att den interna informationen är bra när det kommer till de formella budskap som etablerats via exempelvis förmånspaketet och

intranätet. Problemet här handlar snarare om relationiken och den interna kommunikationen på arbetsplatsen då det verkar saknas budbärare kring den information som finns att tillgå.

Heide et al (2005) drar paralleller mellan organisationens struktur och hur denna påverkar kommunikationsprocesserna samt att organisationer är sociala system som hålls ihop genom en gemensam kultur. Vi anser efter våra intervjuer att organisationens struktur skapar ett glapp mellan ledningen och de anställda, i detta fallet undersköterskor och sjuksköterskor. Beslutsfattandet framstår som toppstyrt och intervjupersonerna saknar information om hur de får vara delaktiga i processen. Den gemensamma kulturen verkar främst utspela sig på respektive avdelning och ledningens kommunikativa process verkar inte ta fäste här. Detta gör att information förvrängs, exempelvis gällande att träna på arbetstid som HR-avdelningen uttrycker att personalen har möjlighet till att göra men som inte uppfattats av de anställda. Som Strid (1999) beskriver så är det inte bara sändaren, utan även mottagaren som värderar kommunikation på arbetsplatsen. Det finns därför ett ansvar för ledningen med att nå ut med kommunikationen och i detta fall, informationen om förmåner, till diverse chefer och medarbetare. Detta för att det inte ska bli ett informationsstopp på vägen, vilket det har blivit i vår undersökta organisation.

Den skillnad som Strid (1999) beskriver med formell och informell interninformation gäller även på organisationen i studien. Den formella informationen som initieras av ledningen når inte ut till personalen vilket även skapar förvirring och misstolkningar på ett horisontellt plan mellan de anställda. Strid (1999) förespråkar en organisation med informella strukturer och inte en hierarkisk organisation med en fast struktur och fasta roller för att hålla en löpande kommunikationslinje. Vi håller delvis med, men i vårt fall verkar det handla om att det saknas en struktur och fasta roller för vem som ska informera medarbetarna om förmånssystemet, hur de kan söka förmåner samt uppdateringar som sker och möjlighet att kunna utöva ett inflytande i processen. Tidigare verkar fackliga representanter, enligt intervjuperson 3, har stått för den här informationen men idag är det otydligt om det är chefens ansvar, ledningens ansvar, medarbetarnas ansvar eller en kombination däremellan.

### **5.3 Trivsel och stress**

De anställda är nöjda med sin anställning och sin arbetsplats, vilket är två viktiga faktorer för tillfredsställelse enligt Furåker et al (2012). Däremot varierar svaret gällande arbetsinnehållet som vissa upplever som tillfredsställande medan andra anser att stressen i arbetet ofta tar över. Då kraven från arbetet blir större än belöningarna är det väldigt stor risk att individen drabbas av ohälsa.



Om individen dessutom är överengagerad i arbetet är det ännu större risk att denne drabbas av negativa känslor som på lång sikt kan utveckla fysiska och mentala sjukdomar genom att det autonoma nervsystemet aktiveras (Vegchel et al., 2004).

Åteg et al (2004) beskriver tillfredsställelsen som individanpassad samt att det är viktigt att arbetet är personligt utvecklande och att de anställda får uppskattning för sitt arbete. Vi tolkar det som att att det är personligt utvecklande då många har sökt sig till organisationen för att vara en del i att driva denna framåt samtidigt som de får möjlighet till kompetensutveckling. Det finns också ett behov av uppskattning för sitt arbete som verkar bekräftas främst av kollegor och patienter. Uppskattning är enligt Peter et al. (1998) starkt kopplad till det självgående behovet grupptillhörighet och en avsaknad till uppskattning kan leda till en störning av de alla tre självgående behoven och skulle kunna leda till depressiva tankar.

Gällande stressen på arbetet så beskriver Angelöw (2002) en vision om en frisk arbetsplats som satsar på friskhetsfaktorer. Vi har tolkat det som att många av dessa faktorer redan görs på arbetsplatsen som exempelvis utvecklandet av ett positivt arbetsklimat, kompetensutveckling, företagshälsovård och friskvård. Vi tror att stressen hade kunnat minska med hjälp av ökat inflytande och delaktighet gällande utvecklandet av förmånssystemet samt schema och arbetstid. Aiken et al. (2001) visar i sin studie på att det är ett problem med att det saknas vårdpersonal inom sjukhusbranschen och att sjuksköterskor känner sig uteslagna från beslutsfattande samt att ledningen saknar en förståelse för deras arbete. Vi menar att det är svårt att göra något åt den stress som uppstår till följd av personalbrist, men att det finns andra vägar att ta för att minska den upplevda stress som de intervjuade känner. Ett sätt är det som Cox et al. (2010) rekommenderar där arbetsgivaren frångår de ekonomiska disciplinerna och istället satsar på psykologiska aspekter i arbetet. Det gäller då att se till de inre motivationsfaktorerna som att ge uppskattning, tillåta involvering, ha en fungerande ledning, flexibla arbetssätt och policies m.m. Vegchel et al (2004) beskriver på ett liknande sätt att det går att minska stress med hjälp av belöningar som uppskattning, möjlighet till karriärutveckling samt säkerhet på jobbet.

#### **5.4 Förmånssystemet - en pågående process**

Gällande uppfattningen om det nuvarande systemet så framkommer det i resultat- och analysdelen att det kan bli bättre, främst när det kommer till att paketera och förmedla förmånerna.

Arbetsmiljöverket (2015) beskriver att det är viktigt med förmåner som inte bidrar till stress och det anser vi att de förmåner som finns idag inom organisationen inte gör. Intervjuperson 3 ansåg att

utbildning hade fått denne att prestera bättre och hade varit en förmån i framkant, detta är något som även Arbetsmiljöverket (2015) och Vegchel et al. (2004) förespråkar. Att få möjlighet till utbildningar och ökat ansvar kan öka arbetsprestationen.

Den förmån som de intervjuade nyttjar mest idag är friskvård, vilket även går i led med det Angelöw (2002) beskriver om visionen med den friska arbetsplats. Detta eftersom friskvård främjar självkänsla, motståndskraft och hälsa samt minskar stress. Att få träna på arbetstid är något som HR-avdelningen säger att de anställda idag får, men det verkar saknas information om detta då många uttryckte det som en önskvärd förmån som de idag tolkar som att den inte finns. Att kunna träna på arbetstid, där det finns en utsatt tid för fysisk aktivitet, hade kunnat minska stressen då de anställda får större inflytande över gränsdragningen mellan arbetsliv och fritid. Att ha en välutvecklad social- och familjepolitik är något som Allvin et al. (2006) beskriver som ett sätt att minska stress, skapa positivt arbetsklimat och agera som attraktiv arbetsgivare.

Innan intervjuerna genomfördes så hade vi en förutfattad mening om att det skulle finnas ett missnöje mellan kombinationen arbetsliv- och fritid. Även om vi fann det till viss del så var detta inte ett så stort problem som vi hade förutspått. En anledning till det kan vara att det bekvämlighetsurval vi fick inte genererade anställda som hade barn eller som hade barn som redan var vuxna. Vi kan bara spekulera, men ett annat urval hade eventuellt tryckt på mer familjeomsorgspolicies och ett mer flexibelt schema. Det vi kunde urskilja från resultat- och analysdelen är att de intervjuade medarbetarna hade många idéer och tankar kring hur de ville att förmånssystemet skulle utvecklas med psykosociala, praktiska, formella och informella förmåner. Vi har tolkat det som att det idag inte finns något bra forum för de anställda att kommunicera önskvärda förändringar för HR-avdelningen på samma sätt som det saknas informationsforum för HR-avdelningen att nå ut till de anställda. Vi tror att första prioriteringen i det här skedet inte är att ändra på förmånssystemet utan snarare att få alla medlemmar av organisationen att känna sig delaktiga och bli involverade i utvecklingen av förmånssystemet.

### **5.5 “Det ska vara samma förmåner för alla”**

Vi har tolkat det som att det på organisationen finns många informella förmåner, både lokala, allmängiltiga samt avdelningsbaserade sådana. Det ligger idag ett stort fokus på de paketerade förmåner som finns och tankar kring förmånssystemet utgår främst från dessa. Även de anställda har svårt att uttrycka vad som faktiskt är förmåner på arbetsplatsen. Majoriteten av de anställda verkar se de informella förmånerna som en del i arbetet eller fastnar i tankar av att förmåner ska vara skriftligt kommunicerade och marknadsföras av ledningen för att få gå under benämningen

förmåner. HR- avdelningen svarade att det inte finns några informella förmåner, samtidigt som de gav flera exempel på just sådana former av förmåner.

De informella förmånerna, som exempelvis gemensamma fikaraster, utvecklingsdagar och gratis kaffe, tror vi bidrar till en ökad gemenskap och ett positivt arbetsklimat. Detta är även något som Angelöw (2002) tycker är viktiga psykosociala förmåner tillsammans med kompetensutveckling och företagshälsovård. Även det erbjuds som informella förmåner på organisationen.

Arbetsmiljöverket (2015) skriver på sin hemsida att ett förmånssystem måste utformas efter den bransch organisationen verkar inom samt de individer som befinner sig på arbetsplatsen. Detta upplever vi, efter att ha granskat resultat- och analysdelen, som att det görs idag med tanke på de avdelningsmässiga arbetstidsmodeller som skapats där personalen får ett visst inflytande över sitt schema.

I en studie av CIPD (2007) visade resultatet att enbart 35% hade ett skriftligt belöningssystem och att det finns en svårighet i att implementera och förankra detta i organisationen. Vi tror att en svårighet för vår undersökta organisation är att det etablerade förmånssystemet måste marknadsföras bättre internt samt att mer fokus måste läggas på att göra de informella förmånerna kända för de anställda. Cox et al. (2010) förespråkar belöningssystem som en konkurrensfördel som inte bör kopieras eller likna andra system i samma bransch. Vi ser att det förmånspaket som erbjuds idag till stor del liknar många andra inom offentlig sektor, medan de informella förmånerna är lokal- eller organisationsspecifika. Därför borde dessa höjas mer, då det är dessa förmåner som bidrar till en stor konkurrensfördel för organisationen. Slutligen så vill vi trycka på att det krävs intern information och intern marknadsföring som Strid (1999) beskriver i sin bok, för att nå ut till medarbetarna. Vi anser som Heide et al. (2005) att ledningen bär ansvaret för att göra informationen, i detta fall gällande informella förmåner, känt för de anställda.

## **6. Slutsatser**

I följande stycke sammanfattar vi uppsatsen och presenterar våra slutsatser.

Syftet med studien är att undersöka om det finns ett samband mellan upplevd stress hos sjuksköterskor och undersköterskor och intern kommunikation på arbetsplatsen. Mer specifikt är denna studie kopplad till hur förmånssystemet kan reglera stress samt hur kommunikationen om förmåner hänger samman med den upplevda stressen. Vi har, efter genomförd studie, sett att det finns utvecklingsmöjligheter gällande förmånssystemet och främst hur det kommuniceras till de anställda. Medarbetarna har själva lyft upp faktorer som de anser hade bidragit till högre

arbetstillfredsställelse och ökat välmående.

Det visade sig att majoriteten av våra intervjupersoner inte har en tydlig uppfattning om vad en förmån är och tolkar därmed även förmånssystemet på olika sätt. Förmåner förs till stor del vidare idag via hörsägen, främst när det kommer till friskvårdspaketet. De anställda vill ha tydligare och mer lättillgänglig information, speciellt på intranätet som idag upplevs som ostrukturerat och otydligt. Vi ser att kommunikationen är bristfällig på organisationen då HR har en uppfattning om att personalen känner till förmånspaketet och var de kan hitta information om detta, vilket är en uppfattning som inte delas av de anställda. Intranätet är endast tillgängligt på arbetsplatsen och den påtagliga stress som under-och sjuksköterskorna känner på arbetsplatsen gör att de inte har tid att fördjupa sig i intranätet under arbetstid. De anställda hade därmed önskat att informationen om förmånssystemet och vart information fanns tillgängligt skulle presenteras tydligt av ledningen.

Vi tror att det är av stor vikt att HR-avdelningen förstår att de arbetar med människor och inte förmånssystem i sig och istället fokuserar på den mellanmänniska kommunikationen där information framförs om hur förmånssystemet ser ut, hur det kan användas, hur de anställda kan söka förmåner samt hur de anställda kan påverka förmånssystemet. Vi ser även att stressen på arbetsplatsen påverkar förmånssystemet på flera nivåer. De anställda känner inte att de har tid att fördjupa sig i förmånssystemet på arbetstid och de har inte kännedom om vilka förmåner som hade kunnat underlätta den stressen. I slutändan vill HR-avdelningen att förmånerna ska nyttjas för personalens bästa och vi upplever att personalen har en vilja och en önskan av att använda förmåner. De intervjuade har även bra idéer på förmåner som borde tas till vara på av HR-avdelningen, exempelvis att friskvårdsbidraget skulle vara mer självvalt. De största problemen vi ser på organisationen är att stressen tar överhanden i arbetet samtidigt som det spiller över på de anställdas fritid. Samtidigt saknas det kommunikation och information om förmånssystemet och hur detta kan användas för att minska den stressen.

Det är viktigt att HR arbetar med att ta fram verktyg som attraherar ny personal, behåller befintlig personal samt ser till att de anställda mår bra och trivs på arbetsplatsen. Ett välutvecklat, dynamiskt och flexibelt förmånssystem som tar hänsyn till friskhetsfaktorer och satsar på att minska stress hade både kunnat locka och behålla medarbetare. Vi anser därför att HR ska fortsätta med löpande utveckling av förmånssystemet på organisationen samtidigt som de satsar på att marknadsföra förmånerna både internt och externt. Att internt satsa på att få personalen mer tillfredsställd leder till mindre stress, välmående personal, stark företagskultur, positivt arbetsklimat och det stärker även

arbetsgivarmärket.

## **7. Vidare forskning**

I följande stycke redogör vi våra förslag till framtida forskning inom ämnet.

Intervjupersonerna hade liknande utbildningar och låg nära varandra i yrkeskategorier. För vidare studier kring förmånssystemet rekommenderar vi kvantitativa enkäter där fler yrkesgrupper och större variation på ålder, kön och utbildningsgrad ingår.

I vår studie insåg vi att personalen hade ett behov av att minska stressen, snarare än att utveckla bättre förmåner för att nå högre arbetstillfredsställelse och ett ökat välmående. Därför hade forskning kring psykosocial arbetsmiljö varit bättre för att hitta och implementera psykosociala förmåner på organisationen. Vi undrar även om det finns en allmängiltig tanke om att det är och bör vara stressigt inom vårdbranschen som påverkar hur de anställda upplever och uppfattar sitt arbete som stressigare än vad det är. Detta hade vi velat utforska mer. Om stressen i arbetslivet spiller över på de anställdas fritid kan det påverka hur förmånssystemet används. Vi tror att stress kan leda till att förmåner inte används som de är tänkta att användas, för det saknas tid och ork att nyttja förmånssystemet.

Forskning kring kommunikation skulle vara användbart därav att de största brister vi hittade angående upplevelser och tolkningar av förmånssystemet för de anställda handlar om kommunikationsbrist. Förmånssystemets syfte och vilka förmåner som finns framgår inte till personalen. Vi tror att en bredare kommunikationsstudie som behandlar kommunikationskanaler, informationskanaler, intern-och extern marknadsföring samt sociala budskap även hade förbättrat det nuvarande och framtida förmånssystemet på organisationen.

Denna studie och dess resultat visar på problem som finns att finna i många andra organisationer som är av större storlek. Det går därmed att göra liknande eller utvecklande studier på andra arbetsplatser, både i offentlig och privat sektor.

## 8. Referenser

Aiken, L., Clarke, S., Sloane, D., Sochalski, J., Busse, R., Clarke, H., Giovannetti P., Hunt, J., Rafferty A., Shamian, J. (2001) *Nurses' reports on hospital care in five countries*. Health Affairs, 20 (3) (2001), pp. 43–53

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström T., Johansson G & Lundberg U.(2006). *Gränslöst arbete- Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber. 188 s.

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

Arbetsmiljöverket. (2015). *Belöningssystem*. Hämtad 2015-04-20. Från, <http://www.av.se/teman/datorarbete/forebygg/arbetsorganisation/beloningssystem.aspx>

Bandura, A., Cioffi, D., Taylor, C.B., & Brouillard, M.E. (1988). Perceived Self-Efficacy in Coping With Cognitive Stressors and Opioid Activation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 479-488.

Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2, Malmö: Liber. 696 s.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2007). Annual reward management survey. London: Author.

Cox, Annette., Brown, Duncan., Reilly, Peter. (2010). *Reward Strategy: Time for a more realistic reconceptualization and reinterpretation?* Thunderbird International Business Review, Vol 52 (3), 249-260. doi: 10.1002/tie

Denscombe, Martyn. (2009). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB. 445 s.

Furness, Victoria. *Teeming with potential*. Employee Benefits; Mar2005, p26,1p

Furåker, Bengt., Håkansson, Kristina., Karlsson, Jan Ch. (2012) *Commitment to Work and Job Satisfaction - Studies of Work Orientations*. New York: Taylor & Francis. 241 s.

Försäkringskassan. (2014a). *Socialförsäkringen i siffror 2014*. Hämtad 2015-04-18. Från, [https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/fbeda507-5eb5-4634-b12d-2a3d73bcc98f/sfis\\_2014.pdf?MOD=AJPERES](https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/fbeda507-5eb5-4634-b12d-2a3d73bcc98f/sfis_2014.pdf?MOD=AJPERES)

Försäkringskassan. (2014b). *Socialförsäkringsrapport 2014:18*. Hämtad 2015-04-18. Från, [https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/f2be0a06-95a4-4ccd-95ae-3cf3ef8403fb/socialforsakringsrapport\\_2014\\_18.pdf?MOD=AJPERES](https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/f2be0a06-95a4-4ccd-95ae-3cf3ef8403fb/socialforsakringsrapport_2014_18.pdf?MOD=AJPERES)

Heide, Mats., Johansson, Catrin., Simonsson, Charlotte., Dalfelt, Sara. (2005) *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber. 207 s.

Heneman, R.L. (2002). *Strategic Reward Management*. Greenwich, Connecticut: Information Age

Publishing Inc.

ICD (International Classification of Diseases) - <http://www.who.int/classifications/icd/en/>.

Jönsson, Sandra. (2005). *Client work, job satisfaction and work environment aspects in human service organizations*. Malmö: Intellecta DocuSys. 71 s.

Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, tredje upplagan, Lund: Studentlitteratur

Patel, Runa och Davidson, Bo. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur.

Paul A-S & Alm O. (1991). *Belöningar och belöningsystem*. Stockholm: Sveriges personaladministrativa förening. Sid 20.

Peter, R., Alfredsson, L., Hammar, N., Siegrist, J., Theorell, T., & Westerholm, P. (1998). High effort, low reward, and cardiovascular risk factors in employed Swedish men and women: Baseline results from the WOLF Study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 52, 540-547.

Rosenberg, M. (1965). Society and the adolescent self-image. Princeton, NJ: *Princeton University Press*.

Siegrist, J., Siegrist, K., & Weber, I. (1986). Sociological concepts in the etiology of chronic disease: the case of ischemic heart disease. *Social Science & Medicine*, 22, 247–253.

Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects Of High-Effort/ Low Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.



Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Gondin, I., Marmot, M., Niederhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483-1499.

Skatteverket. (2014). *Förmåner*. Hämtad 2015-04-09. Från, [www.skatteverket.se/privat/skatter/arbeteinkomst/formaner.4.3a2a542410ab40a421c80001009.html](http://www.skatteverket.se/privat/skatter/arbeteinkomst/formaner.4.3a2a542410ab40a421c80001009.html)  
Strid, Jan. (1999). *Intern kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB

Thorpe, R., & Homan, G. (2000). Strategic Reward Systems. Harlow: *Financial Times*.

Trost, Jan. (2010). *Kvalitativa intervjuer*, fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur AB

Wiedenfeld, S.A., Bandura, A., Levine, S., O'Leary, A., Brown, S., & Raska, K. (1990). Impact of Perceived Self-Efficacy in Coping With Stressors on Components of the Immune System. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1082-1094.

Vegchel, N., Jonge, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. B. (2002). Testing Global and Specific Indicators of Rewards in The Effort Reward Imbalance Model. *Journal of Work and Organization Psychology*, 4, 203-421.

Vegchel, N., Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2004). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60, 1117-1131.

Vetenskapsrådet. (2014). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Åteg, M., Hedlund A., & Pontén, B. (2004). *Attraktivt arbete Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

## **Bilagor**

### **Bilaga 1 - Intervjumall, förmånssystem, Hr-Strategier**

[Hej! Tack för att ni ville medverka i studien. Vi vill börja med att säga att ni kommer vara anonyma i studien på det sätt att era namn, kön och ålder inte kommer redovisas skriftligt. Om ni känner er obekväma med en fråga så behöver ni inte svara på den och vill någon av er avbryta sin medverkan så kan ni när som helst göra det. Som ni säkert vet så är undersökningen en del av vårt examensarbete, men även ett underlag för er på HR-strategiska avdelningen att använda som ett underlag för att se över och utveckla förmånssystemet. Har ni några frågor innan vi börjar?]

#### **Bakgrundsfrågor**

Vad är era arbetstitlar?

Hur länge har ni arbetat på SU?

Vad har ni för ansvarsområden?

#### **Allmän tolkning/uppfattning**

Vad anser ni vara förmåner?

Eventuell alternativfråga: Vad tror ni att förmåner är?

Följdfråga: Finns det andra förmåner än de som är skriftligt kommunicerade? [Utveckla vad vi menar]

Följdfråga: Vad vill ni få ut av förmånssystemet?

Hur har ni tagit fram era förmåner?

Följdfråga: Hur bestämmer organisationen hur förmånssystemet ska se ut?

Vad gör ni för att marknadsföra förmånssystemet på Sahlgrenska?

Följdfråga: Hur uppdateras informationen om förmånssystemet?

Hur uppfattar ni idag att era förmånssystem fungerar? [Utveckla vad vi menar]

Följdfråga: Vad hade ni velat lägga till i förmånspaketet?

Hur anser ni att ni kan möta er satsning på innovation med ett innovativt förmånssystem? [Definiera vad vi menar med innovativt i detta sammanhanget]

Eventuell alternativfråga: Hur gör ni för att hålla förmånssystemet innovativt?

### **Personalrelaterade frågor**

Hur skiljer sig förmånssystemet mellan olika yrkeskategorier?

Hur tror ni att olika yrkeskategorier värderar det nuvarande förmånssystemet? [Även om det inte finns en skillnad mellan förmånspaketerna så kanske de värderas olika]

Hur kan de anställda påverka förmånssystemet?

- Exempel: förslagslåda?

Hur kommuniceras förmånerna?

Hur kan personalen söka förmånerna?

- Exempel: Hur får man reda på den exakta rabatten för motionskort?

Hur uppdaterar ni era förmåner?

Hur ser ni på psykosociala förmåner?

-Exempel: Betald psykologihjälp, medarbetarträffar utanför arbetsplatsen

### **Specifika frågor om förmånssystemet**

*Gratifikation.*

Innebär medaljen inflationsvärde eller är det ett specifikt värde?

Eventuell alternativfråga: Kan gåvan ges ut i kontanta medel?

*Löneförmåner vid utbildning.*

Vad innebär löneförmån i detta sammanhang?

Innebär löneförmånen den lön som gäller på ordinarie arbetstid eller ersättning utöver detta? [S.k tillägg?]

Är utbildningarna under ordinarie arbetstid?

*Lönväxling.*

Hur stor del kan man placera?

Är förmånen att det är innan skatt?

*Hur mycket påverkar kollektivavtal ert förmånssystem?* [Försök få lista över K:A-bestämda förmåner]

-Exempelvis: Semesterförmån, är det reglerat enligt kollektivavtal? Extra semesterdagar, är det reglerat enligt kollektivavtal?

[Det var de frågorna vi hade. Känner ni att ni vill lägga till något eller är det något ni tycker att vi inte tagit upp? Har ni några andra frågor? Tack så mycket för er tid! Om någon av er kommer på något i efterhand så kan ni kontakta oss. Vi kanske eventuellt kontaktar er för att stämma av eller fråga något mer.]

## **Bilaga 2 - Intervjumall, förmånssystem, medarbetare**

[Hej! Tack för att du ville medverka i studien. Vi vill börja med att säga att du kommer vara anonym i studien på det sätt att ditt namn, kön och ålder inte kommer redovisas skriftligt. Om du känner dig obekvämd med en fråga så behöver du inte svara på den och vill du avbryta din medverkan så kan du närsomhelst göra det. Undersökningen är en del av vårt examensarbete och kommer att användas som ett underlag för HR-strategiska avdelning på SU för att se över och utveckla förmånssystemet. Har du några frågor innan vi börjar?]

### **Bakgrundsfrågor**

Hur länge har du varit anställd på SU?

Hur hamnade du på framtidens vårdavdelning?

Vad har du för arbetstitel?

Varför blev du sjuksköterska/undersköterska?

### **Uppfattning och tolkning om förmånssystemet**

Vad anser du vara förmåner?

Eventuell alternativfråga: Vad tror du att förmåner är?

Följdfråga: Finns det andra förmåner än de som är skriftligt kommunicerade? [Eventuellt förtydligande här om personen inte förstår frågan]

Hur anser du att förmånssystemet marknadsförs på Östra Sjukhuset?

Följdfråga: Hur utnyttjar du förmånssystemet?

Följdfråga: Hur söker du förmåner? [Förklara scenario att om personen vill nyttja en förmån, hur går denne tillväga]

Följdfråga: Hur upplever du att förmånssystemet uppdateras? [Diskutera olika informationskanaler]

På vilket sätt tycker ni att förmånerna är i framkant? [Förklara eventuellt ordet framkant]

Hur upplever du att du kan påverka förmånssystemet?

- Exempel: förslagslåda?

### **Psykosociala arbetsmiljön**

Vad är det som gör att du trivs/inte trivs på ditt arbete?

Följdfråga: Om du inte trivs, vad skulle du vilja göra åt det?

Hur hade någon/några förmåner underlättat för ditt privatliv?

- Det kan vara både materiellt, immateriellt, psykosocialt m.m.

### **Uppfattning om nuvarande förmånssystem jämfört med ett önskvärt förmånssystem**

Hur skulle en förmån kunna få dig att prestera bättre? [Eventuellt definiera prestation]

Vad anser du vara en bättre förmån? [Förtydliga vid behov]

Exempel: Hade du kunnat tänka dig att ha lägre lön men bättre förmåner?

Hur uppfattar du det förmånssystem ni erbjuds idag?

Vad skulle du vilja lägga till i förmånspaketet? [Definiera förmånspaketet]

-Exempel: Betald psykologihjälp, medarbetarträffar utanför arbetsplatsen

### **Avslutningsfrågor**

Hur gammal är du?

Vad har du för anställningsform?

Hur ser din familjesituation ut? [Vi söker familjekonstellation]

Varför sökte du dig till SU?

[Det var de frågorna vi hade. Känner du att du vill lägga till något eller är det något du tycker att vi inte tagit upp? Har du några andra frågor? Tack så mycket för din tid! Om du kommer på något i efterhand så kan du kontakta oss.]

### **Bilaga 3 - Dokument, förmåner på Sahlgrenska Universitetssjukhuset intranät.**

Arbetsglasögon - "terminalglasögon"

Du som normalt arbetar mer än 1 timme under dagen framför bildskärm har rätt att få arbetsglasögon betalda av arbetsgivaren.

Ekonomiskt bidrag till rökavvänjningsläkemedel

Du kan få bidrag till rökavvänjningsläkemedel motsvarande 500 kronor förutsatt att du fullföljer en kurs. Ersättningen betalas ut efter kursen mot uppvisande av kursintyg och kvitto. Ring till Kontaktpunkten, anknytning 224 00 och anmäl ditt intresse.

Extra semesterdagar

Om semesterledighet under juni - augusti, på arbetsgivarens begäran, inte omfattar mer än 14 dagar utgår under vissa förutsättningar 2 extra semesterdagar. Omfattar ledigheten 15 - 19 dagar utgår 1 extra semesterdag. Efter lokal förhandling kan du erbjudas annan kompensation.

Fri öppen hälso- och sjukvård

Som anställd har du rätt till fri sjukvård. Förmånen:

- omfattar besök hos läkare, distriktssjuksköterska och sjukvårdande behandling i öppen vård i Västra Götalandsregionen och i annat landsting. Det gäller också vid besök hos privat vårdgivare som har vårdavtal med Västra Götalandsregionen och hos privat vårdgivare som är ansluten till Försäkringskassan.
- gäller även under semester, föräldra- och tjänstledighet.
- gäller inte när du är berättigad till "frikort", det vill säga när högkostnadsskyddet trätt i kraft. Ersättningen motsvarande patientavgift, betalas ut mot kvitto (kopia) och är skattepliktig.

För att få ersättning använder du blanketten "Ersättning för egna utlägg via lön". Attest av chef krävs inte. Kopia av kvitto eller kontoutdrag ska bifogas.

#### Friskvård- och hälsofrämjande aktiviteter

Sahlgrenska Universitetssjukhuset har avtal med flera av motions- och friskvårdsanläggningar inom Storgöteborg. Avtalen innebär att du får rabatt vid köp av motionskort. Dessutom har du möjlighet att få ett friskvårdsbidrag till friskvårds- och hälsofrämjande aktiviteter på max 500 kronor per år.

#### Förmåner vid sjukledighet

Din första frånvarodag i sjukperioden är normalt en karensdag, då får du ingen sjuklön. När du är sjukskriven får du från och med dag 2 sjuklön med 77,6 procent av lönen under högst 13 dagar. Från sjukskrivningsdag 15 till och med 90 får du utöver sjukpenning från försäkringskassan en sjuklön med 10 procent av lönebortfallet. Tillsammans med sjukpenningen blir kompensationsnivån 87,3 procent av lönen under denna period. Är din lön högre än 62,5 procent av prisbasbeloppen (44 500 kronor 2013) får du dessutom utfyllnad upp till 77,6 procent av lönebortfallet från dag 15.

#### Föräldrapenningstillägg

Har du varit sammanhängande anställd under minst 365 kalenderdagar före föräldraledighet och har barn födda 2013-07-01 eller senare får du föräldrapenningstillägg under högst 180 kalenderdagar med belopp motsvarande 10% av lönebortfallet, beräknat per första kalenderdagen av sådan ledighet. För barn födda före 2013-07-01 har föräldrarna 150 dagar vardera.

Vid föräldraledighet för barn födda senast 30 juni 2012 utgår föräldrapenningstillägg vid **första** föräldraledigheten per anställd. Vid kortare ledighet än 150 kalenderdagar, utges föräldrapenningstillägget för den tid ledigheten omfattar.

I ersättningen ingår semesterlön och semesterersättning med belopp som förutsätts i semesterlagen. Föräldrapenningstillägg kan tas ut per kalenderdag vid föräldraledighet tills dess att barnet fyllt 1,5 år. Därefter utges föräldrapenningstillägg endast vid ledighet med föräldrapenning.

Vid föräldraledighet för barn födda 1 juli 2012 eller senare gäller samma regler som ovan med två skillnader. Dels kan föräldrapenningstillägget delas upp i flera perioder och dels utges föräldrapenningstillägg längst tills dess att barnet är 24 månader. [Läs mer om föräldraledighet >>](#)

## Föräldrapenning - utfyllnad

Medarbetare som har en lön överstigande 83,33% av prisbasbeloppet, får utfyllnad av föräldrapenning upp till 77,6% av lönebortfallet. Ersättningen utges under högst 270 kalenderdagar per födsel (om båda föräldrarna är anställda i regionen gäller uttag av 270 dagar för dem tillsammans). En förutsättning är att arbetstagaren varit anställd hos offentlig arbetsgivare under minst 180 dagar före ledighetens början. Utfyllnad av föräldrapenning kan tas ut per kalenderdag vid föräldraledighet tills dess att barnet fyllt 1,5 år. Därefter utgår utfyllnad endast vid ledighet med föräldrapenning.

## Gratifikation - gåva efter 25 års anställning

Medarbetare som varit anställda i 25 år eller som går i pension efter minst 20 år erbjuds en gåva som tack för ett mångårigt och väl utfört arbete. Värdet på gåvan motsvarar Patriotiska sällskapets medalj Nr 2. Gåvan överlämnas vid en sammankomst i slutet av året.

Ledighet för sammankomsten beviljas med lön från kl 14.00 på gratifikationsdagen för de som arbetar eftermiddags- eller kvällspass. För nattpersonal bör man lösa frågan genom byte av arbetspass.

## Högtidsdag

Medarbetare som fyller 50 år kan uppvaktas med en blomma.

## Ledighet för enskilda angelägenheter

Om det finns synnerliga skäl kan du under högst 10 dagar per kalenderår få ledighet med bibehållen lön. Det är endast på grund av familjeskäl du kan få den här typen av ledighet. Skälen definieras i Allmänna bestämmelser, paragraf 32 och i kommentarerna till Allmänna bestämmelser.

## Löneförmån vid utbildning

Du som är tillsvidareanställd kan ta del av löneförmån för utbildning som prioriterats inom ramen för sjukhusets strategiska kompetensförsörjning. Läs mer>>>

## Löneväxling

Löneväxling innebär att du kan placera en del av din lön innan skatt i en extra tjänstepension. Förmånen ger dig större valfrihet att bestämma hur ersättningen för ditt arbete betalas ut. Läs mer i regionens medarbetarsida.



## Semesterförmån

Som anställd i Västra Götalandsregionen har du utökad semester rätt: 31 dagar från det år du fyller 40 och 32 dagar från det år du fyller 50. Du har rätt till semester redan under intjänandeåret (som är lika med kalenderår). Det finns möjlighet att ta ut viss del av semestern i timmar.

Av överskjutande semester kan du spara sammanlagt 40 semesterdagar. Du har också möjlighet till kontant ersättning med semesterlön istället för betald semesterdag som överstiger enligt lag (avser ej sparade dagar).

## Årskort på Västtrafik

Du som är tillsvidareanställd eller som har tidsbegränsad anställning under minst ett år från och med kortets startdatum kan köpa ett årskort på Västtrafik från och med 1 september 2013. Priset är detsamma som vid köp direkt av Västtrafik. Skillnaden är att du köper kortet av sjukhuset på avbetalning genom avdrag på lönen i 12 månader. Du beställer årskortet genom blanketten "Förbindelse löneavdrag - årskort Västtrafik". [Läs mer>>](#)